



Mer verdi til enhver tid

Porteføljestrategi for utdanning og administrasjon 2024-2028

Førsteutkast til behandling i porteføljestyret 11.04.2024

Innhold

Innledning	1
Fakta om porteføljen	1
Situasjonsanalyse av porteføljen og rammebetingelsene.....	4
Hovedprioriteringer for videreutviklingen av porteføljen.....	5
Vedlegg: Handlingsplan 2024-2025 (skisse behandles på senere møte i porteføljestyret) .	8

Innledning

Produktporteføljen for utdanning og administrasjon består av de fire produktområdene Digitalt læringsmiljø, Studieadministrasjon, Generell administrasjon og ledelse, og Dataanalyse og beslutningsstøtte. De primære styringsdokumentene for drift og utvikling av produktene i porteføljen er produktstrategier for større enkeltprodukter eller produktgruppestrategier for grupper av beslektede produkter. Produkt(gruppe)strategiene vedtas av porteføljestyret og følges opp av oppnevnte produktråd på hvert produktområde.

Denne porteføljestrategien er et styringsdokument for overordnet styring og videreutvikling av porteføljen og produktene som inngår. Porteføljestrategien skal bidra til å maksimalisere verdien av den samlede produktporteføljen og investeringstiltakene som gjøres for å videreutvikle den. Den angir både prioriteringer som må følges opp i fellesskap på porteføljenivå, og prioriteringer som må følges opp på produktområdenivå. Flere av prioriteringene på porteføljenivå vil være naturlig å følge opp på Sikt-nivå.

Prioriteringene i denne strategien er basert på et utvalg overordnede rammer som regelverk, strategier, teknologiske muligheter mm. Prioriteringene er gjort med utgangspunkt i en situasjonsanalyse av porteføljen og rammebetingelsene i sektoren. Strategiens horisont er fem år, men den er tenkt som et rullerende dokument som oppdateres årlig for å hensynta at både porteføljen, behov og rammebetingelser utvikler seg. Noen av prioriteringene vil ta tid å gjennomføre, andre kan være realisert i løpet av et år.

Fakta om porteføljen

Produktporteføljen for utdanning og administrasjon understøtter sentrale prosesser innen utdanning og administrasjon. Porteføljen skaper verdi gjennom god forvaltning av data og gjennom brukervennlige og fleksible produkter som løser brukernes, kundenes, og på noen områder, samfunnets sentrale behov. Porteføljen består av både egenutviklede og innkjøpte produkter og er organisert i fire produktområder:

1. *Produktområde Digitalt læringsmiljø* består av produkter som understøtter planlegging og gjennomføring av undervisning, læring og vurdering. Flertallet av løsningene er fellesanskaffelser i markedet. Blant produktene som inngår i porteføljen er:



- Læringsplattform (LMS), som er et system for planlegging, organisering, tilgjengeliggjøring og gjennomføring av undervisning, læring og vurdering.
- Spesielløsninger for vurdering, som bl.a. inkluderer digitale eksamenssystemer, som gir støtte for virksomheten i eksamensprosessen både før, under og etter eksamen, og plagiatskontrollsystem, som bidrar til å avdekke og forebygge fusk.
- Videoløsningsverktøy (VMS) er et styrings- og lagringsverktøy for video. Systemet legger til rette for opptak, redigering og distribusjon av video i undervisning.

For utdypende beskrivelse av produktområdet se <https://sikt.no/omrade/digitalt-laeringsmiljo>.

2. Produktområde Studieadministrasjon består av løsninger utviklet av Sikt, som støtter alle studieadministrative prosesser, fra opptak, via planlegging og gjennomføring av utdanning til ferdig vitnemål.

Produktområdet har tre produktgrupper, blant disse:

- FS - Felles studentsystem, som består av databaser, integrasjoner og brukerapplikasjoner beregnet på studenter, studieadministrative ansatte, ledere og undervisere.
- Opptaksløsninger, som inkluderer datasystemer for gjennomføring av opptak til universiteter, høyskoler og fagskoler, og brukerapplikasjoner beregnet på søkere og studieadministrative ansatte.
- Nasjonale registre som bl.a. inneholder autoritative datakilder for resultater for gjennomført utdanning (vitnemål og andre former for kompetansebevis).

For utdypende beskrivelse av produktområdet se <https://sikt.no/omrade/studieadministrasjon>.

3. Produktområde Generell administrasjon og ledelse består av produkter som understøtter administrasjon og ledelse innenfor bl.a. økonomi, lønn, HR, og saksbehandling og arkiv. Produktene er fellesanskaffelser i markedet.

Det pågår et fellesprosjekt i sektoren, UH Sak, for å utvikle nytt system for dokumentasjonsforvaltning og generell saksbehandling, samt plattform for digitalisering av arbeidsprosesser.

For utdypende beskrivelse av produktområdet se <https://sikt.no/omrade/administrasjon-og-styring>.

4. Produktområde Dataanalyse og beslutningsstøtte gir ledere og analytikere tilgang til datagrunnlag og verktøy for styring av virksomheten på tvers av kjerneområdene utdanning, forskning, økonomi, HR, mm. Produktområdet leverer bl.a. følgende løsninger utviklet av Sikt:

- Analyseplattformen, som er en ny løsning som skal hjelpe analytikere og faglig og administrativ ledelse på alle nivåer med å analysere data på tvers av sentrale fagområder som økonomi, HR, utdanning, forskning, mm.
- STAR Datavarehus, som er Sikt's felles rapport- og statistikk-løsning for studiedata for universitets- og høgskolesektoren.

For utdypende beskrivelse av produktområdet se <https://sikt.no/omrade/dataanalyse-og-beslutningsstotte>.



Produktene i porteføljen for utdanning og administrasjon henger tett sammen gjennom integrasjoner og har også koblinger til andre produktporteføljer i Sikt. Alle produktene i porteføljen er avhengig av grunnleggende infrastruktur i porteføljen for data og infrastruktur for å virke, eksempelvis pålogging og tilgangsstyring. Noen produktområder har også koblinger til produkter i porteføljen for forsknings- og kunnskapsressurser.

<Sett inn forenklet figur¹ som viser produktene i porteføljen og de viktigste koblingene mellom produktene i porteføljen for utdanning og administrasjon og koblinger til andre porteføljer>

Kunder og brukere

Den dominerende kundegruppen for alle produktene i porteføljen er universiteter og høyskoler. Noen få produkter har også kunder og brukere innen høyere yrkesfaglig opplæring og grunnopplæringen.

Mange produkter i porteføljen har felles brukergrupper. Vi deler brukerne inn i fire hovedbrukergrupper: 1. Utdanningsperson, som inkluderer søker, student og borger som har behov for utdanningstjenester, 2. Underviser, inklusivt beslektede roller, som veileder, sensor, mm., 3. Administrator, inklusivt roller som leder, lederstøtte innen generell administrasjon, studieadministrasjon, mm. og 4. Utvikler, som tilpasser og bygger IT-tjenester. Alle produkter i porteføljen har minst én av disse brukergruppene, noen har alle.

Finansiering og styring

Finansieringen av de aller fleste produktene skjer gjennom ordinær brukerfinansiering med prismodeller som baserer seg på felles prinsipper vedtatt av Digitaliseringsstyret. Moderniseringen av FS har i tillegg brukerfinansiering via felles investeringsmidler. Opptaksløsningene og Nasjonale registre er finansiert gjennom direktebevilgning fra Kunnskapsdepartementet. I tillegg kommer noe finansiering fra Sikts risikokapital, og på registerområdet inngår noen EU-finansierte prosjekter.

<Sett inn tabell med oversikt over finansieringskilder og antall/type kunder>

Utviklingen av produktene skjer i tett dialog med kundene, og styringen skjer gjennom samstyringsmodellen. Innen utdanning og administrasjon er Porteføljestyret for utdanning og administrasjon det primære beslutningsorganet. Porteføljestyret er oppnevnt av Digitaliseringsstyret og har selv oppnevnt fire produktråd, ett for hvert av produktområdene i porteføljen. I tillegg finnes det arbeidsgrupper og referansegrupper. På siden av ny samstyringsmodell eksisterer det inntil videre to viktige styringsgrupper for hhv. prosjekt UH Sak og prosjekt Framtidens opptak.

Utvikling eller innkjøp av nye produkter og større videreutvikling/modernisering, som gjerne også vil kreve tilleggsfinansiering, besluttes av porteføljestyret (ev. Digitaliseringsstyret) etter innstilling fra produktrådene. Også avvikling/utfasing av produkter besluttes av porteføljestyret etter innstilling fra produktrådene. Lettere videreutvikling av funksjonalitet, teknisk oppgradering og tilpasninger til nye lovkrav o.l. besluttes av produktrådene.

<Sett inn forenklet figur som viser styringslinjene i samstyringsmodellen, med porteføljestyret og produktrådene innen utdanning og administrasjon i fokus, inkl. styringsgrupper. Få gjerne med eksempler på hvem som beslutter hva ift. målstyring>

¹ Vi tilstreber enhetlig stil for alle figurer/illustrasjoner, legges inn i senere versjoner.



Situasjonsanalyse av porteføljen og rammebetingelsene

Det pågår flere store digitaliseringsløft innenfor utdanning og administrasjon. Oversikten under (ikke med i dette utkastet) viser at en stor andel av produktene i porteføljen er under utvikling eller vesentlig videreutvikling/modernisering. Dette er krevende både for Sikt og sektoren, ikke minst fordi flere utviklingsløp vil komme i utrullingsfase omtrent samtidig. De mange pågående tiltakene gjør at det vil være lite frie midler og kapasitet til å sette i gang nye tiltak de nærmeste årene. Dette kombinert med trangere økonomiske tider gjør det nødvendig å ferdigstille prosjekter og pågående moderniseringsprosesser, og få maksimal nytte av eksisterende løsninger, framfor å sette i gang nye initiativer.

<Sett inn forenklet figur hvor produktene er kategorisert i kategoriene 1a. under utvikling, 1b. under vesentlig videreutvikling (modernisering, større utvidelse etc., vanligvis med særskilt finansiering), 2a. i stabil drift, 2b. under lett videreutvikling (vanligvis uten finansiering utover ordinær brukerbetaling), og 3. under utfasing.>

Mange av produktene i porteføljen henger som nevnt tett sammen gjennom dataflyt og integrasjoner og/eller fordi de har overlappende brukergrupper. Det er derfor potensial for å øke verdien for kunder og brukere av hver krone som anvendes på porteføljen gjennom å se produktene mer i sammenheng. I tillegg kommer mulighet for bedre styring av SIKTs og sektorens samlede kapasitet og kompetanse inn mot de til enhver tid viktigste områder, samt å gjøre ting i riktig rekkefølge. Dette gjelder både utviklingskapasitet og mottakskapasitet.

Kunstig intelligens og annen ny teknologi gir muligheter for bedre produkter og mer effektiv produktutvikling, eksempelvis knyttet til tema som læringsanalyse, nye typer brukerflater og automatisk kodegenerering. Teknologikutviklingen gir også økte sikkerhetsutfordringer. Sammen med sterke juridiske krav gjør dette at produktene i porteføljen bruker stadig mer ressurser på arbeid knyttet til sikkerhet, personvern og universell utforming.

Produktene i porteføljen retter seg i hovedsak mot universiteter og høyskoler, jf. beskrivelse av kundene over. Kundekretsen er snevrere enn for SIKTs to andre produktporteføljer, men den er langt fra homogen. Institusjonene har gjerne forskjellige forventninger eller behov knyttet til ett og samme produkt. Små institusjoner er avhengige av brede nasjonale fellesløsninger, levert til lavest mulig kost, mens noen store institusjoner ønsker å ta ansvar for mye funksjonalitet selv. Hva som skal prioriteres levert som nasjonale fellesløsninger, og hva institusjonene må ordne hver for seg, og hvordan løsningene finansieres, er derfor en sentral problemstilling. Noen få institusjoner med stor kapasitet på IT-siden vil dessuten kunne være mulige bidragsytere på leverandørsiden.

Sikt har de siste årene endret hovedmodell for drift- og utvikling fra prosjektorganisering av utvikling med overlevering til forvaltning i linjeorganisasjonen til verdimålstyrt kontinuerlig produktutvikling. Kontinuerlig produktutvikling innebærer glidende overgang mellom utvikling eller innkjøp, og drift, forvaltning og videreutvikling. Styring av utviklingsløpene baseres på verdimål for hva som gir størst verdi eller forbedring (gevinst) for kunden heller enn detaljerte kravspesifikasjoner for hvilke funksjoner som skal leveres. Produktråd er nylig etablert på alle produktområder, men det vil ta tid før målstyringen er godt etablert på alle nivåer, og det er behov for mer arbeid med hvordan vi kan styre effektivt etter mål basert på gevinst og forbedring på kundesiden heller enn levert funksjonalitet. Det er også nødvendig å jobbe mer med å kommunisere veikart med leveranser når man styrer etter verdimål i stedet for kravspesifikasjoner.

På finansieringssiden innebærer kontinuerlig produktutvikling at produktene/produktgruppene bør ha en jevn og tilstrekkelig grunnfinansiering til at forsvarlig forvaltning av produktet med nødvendig teknisk oppgradering og tilpasninger til nye lovkrav, samt lettere videreutvikling av funksjonalitet kan gjøres kontinuerlig uten å hente inn ekstra midler. For noen



produktgrupper kan det være behov for å gjøre tilpasninger i finansieringsmodellen for å legge bedre til rette for kontinuerlig produktutvikling.

Klassisk porteføljestyring der man kan styre én stor felles pott med penger inn mot det som til enhver tid er viktigst, ligger det foreløpig i liten grad til rette for i porteføljen. Det kommer av at produktene har ulike finansieringskilder, og at midlene er øremerket bestemte produkter eller formål. Det er et langsiktig mål å få nedtonet noen av øremerkingene for å øke frihetsgraden. Gitt situasjonen med mange pågående tiltak som de nærmeste årene skal ferdigstilles og en generelt mer anstrengt økonomi, er det uansett ikke en prioritering i denne første versjonen av porteføljestrategien å utarbeide en investeringsstrategi med et sett av nye tiltak som ønskes realisert.

Hovedprioriteringer for videreutviklingen av porteføljen

Hovedprioriteringene for videreutviklingen av porteføljen følger av situasjonsanalysen over. Prioriteringene er sortert i to hovedgrupper:

- *Forretningsmessige prioriteringer*, som handler om effektiv styring av penger, kapasitet og kompetanse for å realisere prioriterte forretningsbehov
- *Faglige prioriteringer*, som handler om brukerbehov, arkitektur, teknologi, data og ivaretagelse lovkrav og faglige standarder mm.

Både de forretningsmessige og faglige prioriteringene skal bidra til økt verdi for sektoren i form av økt nytte per investert krone.

Forretningsmessige prioriteringer

Realisere gevinster av pågående investeringstiltak

Den viktigste prioriteringen på kort sikt er å sikre kostnadseffektiv kontinuerlig produktvikling av eksisterende produkter og ta ut gevinster av de pågående utviklingstiltakene.

Realisering av gevinster vil alltid være kundens ansvar, men det bør utarbeides et felles, frivillig rammeverk for gevinstarbeid og gevinstrealisering som institusjonene kan ta utgangspunkt i når de utarbeider sine planer.

Målstyring av produktutviklingen basert på hva som gir størst verdi for brukerne, vil i seg selv bidra til mer oppmerksomhet om produktenes nytte og forbedringer for kunden. Effektene av ny målstyring bør overvåkes, og styringsmodell og tilhørende finansieringsmodeller bør tilpasses etter hvert som erfaringer vinnes.

For at institusjonene skal kunne forberede seg på å ta i bruk nye løsninger og komponenter, bør det i tillegg til verdimål etableres veikart som viser omtrent når hovedleveransene av funksjonalitet kommer. Videre bør mottakskapasiteten ved institusjonene kartlegges og overvåkes.

Økt bruk av eksisterende produkter

På flere områder er det antakelig potensial for at brukerne kan få mer nytte av produktene de allerede har, gjennom å ta i bruk mer av funksjonaliteten. Det bør stimuleres til at institusjonene aktivt undersøker muligheten for dette.



Det bør arbeides mer systematisk for å fordele kostnaden for produktene på flere gjennom å utvide kundekretsen der det ligger til rette for det. Flertallet av produktene i porteføljen har allerede høy oppslutning i UH-sektoren. Fagskolene kan etter hvert bli en mer interessant kundegruppe. Noen produkter har også potensial inn mot grunnopplæringen.

Stille strenge krav til kost/nytte-vurderinger for nye tiltak

I første del av strategiperioden bør nye tiltak kun igangsettes unntaksvis. Før oppstart av nye tiltak, bør gevinster, investeringskostnader og fremtidige forvaltningskostnader vurderes på en realistisk måte. Analyse av mulige overlapp med eksisterende løsninger bør inngå i vurderingene.

Ta produkter med lav nytte og oppslutning ut av porteføljen

Det bør arbeides mer systematisk med å identifisere produkter med lav oppslutning og nytte i forhold til kostnad med sikte på å ta dem ut av porteføljen.

Skille mellom «basisprodukter» og «tilleggsprodukter»

For å ta høyde for at institusjonene har forskjellige behov bør vi skille mer systematisk mellom «basisprodukter», som dekker basale behov, og som de fleste institusjoner kan slutte opp om, og «tilleggsprodukter» med mer spesialisert funksjonalitet. Et slikt skille kan også bidra til mer systematikk i avveiningene mellom nasjonal standardisering og lokal innovasjon.

I videreutviklingen av porteføljen bør hovedfokus være på basisprodukter med grunnleggende funksjonalitet som er attraktiv for det store flertallet av institusjoner. Når mange institusjoner deler på kostnaden, blir prisen for den enkelte institusjon lavere. Basisprodukter må ikke forveksles med obligatoriske produkter. Enkelte basisprodukter *kan* være obligatoriske for UH21, men i utgangspunktet er alle produkter frivillige å benytte med mindre Kunnskapsdepartementet eller Digitaliseringsstyret har bestemt noe annet.

Funksjonalitet som bare er interessant for et mindre antall institusjoner, bør tilbys gjennom tilleggsprodukter. Felles innkjøp eller utvikling av tilleggsprodukter krever at tilstrekkelig mange institusjoner er interessert, og finansieringsutsiktene bør alltid undersøkes på forhånd. Alternativet er at institusjonene etablerer tilleggsproduktene selv, alene eller i samarbeid med andre institusjoner.

<Sett inn skisse som illustrerer leveransemodellen med 1. obligatoriske produkter, 2. basisprodukter, 3. tilleggsprodukter etablert nasjonalt og 4. tilleggsprodukter etablert lokalt>

Utnytte sektorens samlede kapasitet og kompetanse

Samstyringsmodellen har siden starten i 2018 lagt opp til at også andre virksomheter enn Sikt kan utvikle og/eller drifte enkelte fellestjenester. Dette er i liten grad prøvd ut, og med varierende erfaring. I en tid med knappere ressurser bør det legges bedre til rette for at institusjoner som har kompetanse og kapasitet, kan levere produkter til felleskapet innenfor styringsregimet som gjelder i samstyringsmodellen. For å sikre forutsigbarhet både for kunde- og leverandørinstitusjoner bør det etableres tekniske og forretningsmessige standarder for slike leveranser.

Interessen for og kapasiteten til å bidra med leveranser bør kartlegges. Leveranser av hele produkter vil være mest aktuelt for mer spesialiserte produkter, altså det som over er omtalt som tilleggsprodukter. En annen måte å utnytte sektorens kompetanse på, er at Sikt låner eller leier inn ansatte ved UH-institusjonene. Dette har alle produktområder erfaring med fra før.



Faglige prioriteringer

Sette brukeren i sentrum

Sluttbrukere skal involveres i alle faser av utvikling og innkjøp av nye løsninger, fra design til test. Utviklingsmodellen til Sikt fordrer at sluttbrukere er tett assosiert med teamene som utvikler og forvalter produktene. For å sikre overordnet styring skal planer og status jevnlig avstemmes med kundenivået (institusjonene) gjennom produktråd eller på annet egnet vis.

Porteføljen bør ha færrest mulig brukerflater, som er enkle å bruke, og som jobber sømløst sammen. Brukerflatene på utdanningssiden bør understøtte studentenes læring og bidra til kvalitetsutvikling av det helhetlige læringsmiljø.

Overordnede oversikter over brukerbehov bør etableres og vedlikeholdes på produktområdenivå. Felles behov og nytte på tvers av institusjonene bør identifiseres. Det samme gjelder eventuelle områder som vil kunne kreve en ekstraordinær innsats fra sektoren, inkl. hvordan denne kan finansieres og styres.

Bruker- og kundeundersøkelser bør gjennomføres jevnlig.

Legge til rette for en fleksibel og kostnadseffektiv arkitektur med god dataflyt

Oversikter og visualiseringer av felles virksomhets- og informasjonsarkitektur, dvs. sammenhengene og dataflyten mellom produktene i porteføljen, skal etableres og kontinuerlig vedlikeholdes.

Både av hensyn til brukervennlighet og kostnadseffektivitet bør det i videreutviklingen av produktene og porteføljen legges vekt på:

- Modular arkitektur både på produktnivå og porteføljenivå. På produktnivå innebærer dette bl.a. at moduler i et produkt bør kunne gjenbrukes innen og på tvers av produkter. På porteføljenivå innebærer dette bl.a. at vi bør unngå at nye produkter blir for store, men heller tenke mindre produkter som koples sammen gjennom integrasjoner, jf. også prioriteringen om basisprodukter og tilleggsprodukter over.
- å unngå overlappende funksjonalitet i ulike produkter, og alltid bruke det mest hensiktsmessige produktet, både med hensyn til funksjonalitet og kostnad, til å løse aktuelle brukerhistorier.
- automatisk deling av data mellom produkter og moduler, både internt i porteføljen og ut av porteføljen (gjennom API-er).
- å gå i retning av felles brukerflater på tvers av produkter, jf. også prioriteringen om brukervennlighet over.

<Sett inn figur som viser arkitekturen i tre lag, hhv. databaselag, funksjonelt lag og interaksjonslag (API og brukerflate)>

Automatisere arbeidsprosesser der det kan gi store gevinster

Automatisering og/eller økt standardisering av arbeidsprosesser på tvers av institusjoner bør alltid vurderes når det vil kunne innebære store gevinster. Standardisering er kostnadskrevende, og mulige gevinster må alltid vurderes opp mot sannsynlig kostnad.

Utnytte mulighetene i ny teknologi

Teknologiutviklingen og teknologimarkedet bør overvåkes kontinuerlig og teknologivalg bør verifiseres med jevne mellomrom. Sikt og sektoren bør samarbeide aktivt for å utforske



hvordan kunstig intelligens (KI) kan effektivisere produktutviklingen, forbedre brukerfunksjonaliteten og muliggjøre nye bruksområder for dataene produktene samler inn.

Profesjonalisere arbeidet med sikkerhet og personvern

Sikkerhet bør være en grunnleggende del av alle løsninger (Sikkerhet i design). Personvern bør også være innebygget i alle nye produkter.

Arbeidet med juridiske vurderinger av informasjonssikkerhet, personvern og universell utforming bør effektiviseres gjennom mer samarbeid på tvers av produktområder.

Vedlegg: Handlingsplan 2024-2025 (skisse behandles på senere møte i porteføljestyret)

< Hensikten med dette kapittelet er å fortolke hovedprioriteringene og omsette dem til en arbeidsplan/veikart for hhv. produktrådsnivået (produktområdene) og porteføljenivået (divisjonen/Sikt). Lages som tabelloversikt. Ting vi ikke kan/vil prioritere i 2024 og 2025, kan settes med oppstart mot slutten av 2025 eller senere>

For å realisere intensjonene beskrevet over bør følgende tiltak gjennomføres:

Tiltak (eksempel) per implementeringsnivå		År
Felles porteføljenivå	Produktnivå	
Etablere konseptet med inndeling av porteføljen i basisprodukter og tilleggsprodukter.	Stimulere til at eksisterende kunder tar i bruk mer av funksjonaliteten i eksisterende produkter	2024