

Styringsmodell for digitaliseringen i høyere utdanning og forskning

Bakgrunn

Kunnskapsdepartementet har lagt frem en digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren for 2017-2021. Styringsmodellen skal bidra til realisering av digitaliseringsstrategien samt måloppnåelse for de til enhver tid gjeldende sektormålene for forskning og høyere utdanning, som fastsettes i Prop. 1 S.

Unit - Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning vil ha ansvaret for nasjonal samordning og har et overordnet forvaltningsansvar på IKT-området. Dette er i vedtektene til Unit konkretisert som følgende oppgaver:

- iverksette og følge opp strategier og retningslinjer fastsatt av Kunnskapsdepartementet og følge opp initiativer fra universitets- og høyskolesektoren og andre relevante aktører, f.eks. instituttsektoren og helsesektoren.
- utføre porteføljestyling for koordinering og oppfølging av nasjonale utviklingsprosjekter og fellestjenester.
- utvikle og forvalte en felles IKT-arkitektur for harmonisering og standardisering av prosesser, data og tekniske grensesnitt i universitets- og høyskolesektoren, og bidra til samordning med andre relevante aktører.

For å ivareta institusjonenes behov og interesser, skal Unit etablere hensiktsmessig og forpliktende brukerinvolvering som innebærer tydelig medvirkning både fra institusjonene i høyere utdanning og forskning og øvrige brukere av tjenestene, f.eks. innen helsesektoren.

Unit vil ha ansvaret for nasjonal samordning og har et overordnet forvaltningsansvar på IKT-området. Nasjonal samordning skal ivaretas i styringsmodellen for digitalisering i høyere utdanning og forskning.

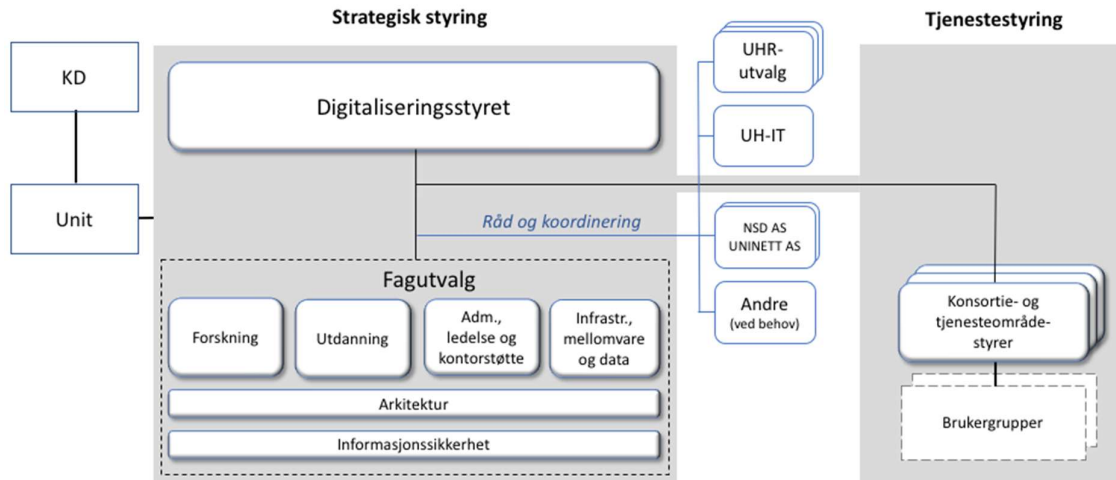
Styringsmodell

KD har gjennom vedtektene gitt Unit i oppdrag å ivareta den taktiske og operasjonelle forvaltningen av IKT og digitalisering. Unit skal iverksette og følge opp strategier og retningslinjer som KD eller andre departementer har fastsatt samt følge opp initiativer fra institusjonene innen høyere utdanning og forskning. Unit skal bidra til at institusjonene når sektormålene gjennom å følge opp og koordinere digitaliseringsarbeidet og gjennom tjenesteleveranser til institusjonene.

Dette innebærer at det etableres gode strategiprosesser med bred involvering av institusjonene for å ivareta helheten i oppdraget. Unit må holde løpende oversikt over nye initiativ og behov og etablere prosesser som sikrer at de riktige initiativene prioriteres. Strategiprosessen må også legge premissene for en god løpende forvaltning av etablerte fellestjenester.

Figuren nedenfor viser en to-delt styringsmodell som på den ene side skal ivareta strategisk styring av nye initiativ og på den annen side styre eksisterende fellestjenester gjennom separate styrever for større tjenester eller tjenesteområdestyrever for mindre tjenester.

Styringsmodellen endrer ikke de til enhver tid etablerte styringslinjene fra Stortinget, regjeringen og departementer overfor de involverte institusjoner.



Figur: Overordnet styringsmodell

De to neste kapitlene behandler hvert av de to områdene i den overordnede styringsmodellen.

Strategisk styring av programmer og prosjekter

Styringsmodellens venstre side viser en to-nivå organisering som tar sikte på å samordne alle nye viktige IKT-relaterte felles prosjekter og programmer. Gjennom å benytte prinsippene for porteføljestyling legges det til rette for optimal utnyttelse av felles ressurser. Prinsippet bak porteføljestyling er å vedlikeholde en oversikt over den samlede prosjektporteføljen, innstille ut fra tverrgående prioriteringer og samordning for å kunne treffe gode beslutninger om hvilke prosjekter og programmer som i størst grad bidrar til å realisere de strategiske mål.

Strategisk styring og større endringer av etablerte fellestjenester (den overordnede modellens høyre side) vil også omfattes av porteføljestylingen (se *Tjenestestyling* nedenfor).

Digitaliseringsstyret er øverste nivå i styringsmodellen og samler toppledere innen høyere utdanning og forskning. Basert på godt forankrede underlag gjøres endelig vedtak om prioriteringer og ressursbruk. Formelt sett er dette råd til Unit, eller vedtak som binder egne institusjoner og som legger føringer for sektorens medlemmer. Dette krever gode prosesser i forkant. Unit vil forberede sakene i samråd med relevante råd og utvalg innen høyere utdanning og forskning.

Fagutvalg skal gi råd og faglige vurderinger som forenkler arbeidet for digitaliseringsstyret. Det vil være områdespesifikke fagutvalg for

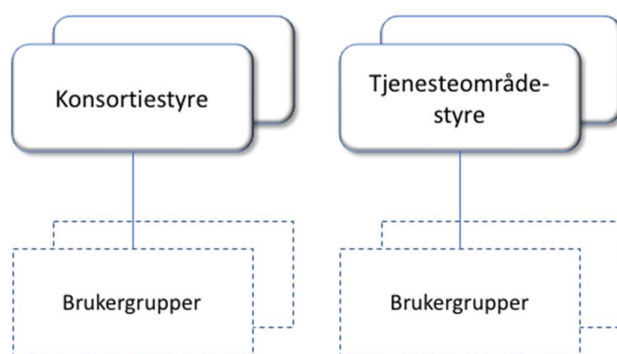
- forskning
- utdanning
- administrasjon, ledelse og kontorstøtte
- infrastruktur, mellomvare og data
- arkitektur
- informasjonssikkerhet

Unit er sekretariat for både digitaliseringsstyret og fagutvalgene. Det vil etableres et egnet årshjul for å oppnå en effektiv saksbehandling mellom nivåene.

Innenfor modellen må det også sikres at viktige saker av begrenset omfang og risiko kan ha en raskere saksbehandling («fast track») enn de største sakene. Unit kan gis mulighet til å godkjenne slike saker innenfor en ramme så lenge de er i tråd med strategi og overordnede mål for området.

Tjenestestyling

Tjenestestyling (høyre del av den overordnede styringsmodellen) er utdypet nedenfor.



Figur: Tjenestestyling av etablerte tjenester

Etablerte store fellestjenester eller grupper av mindre fellestjenester vil ha et eget styre med en representasjon som gir en akseptabel påvirkningsmulighet for ulike grupper av brukerne av tjenestene. Etablerte konsortier inngår i tjenestestylingen.

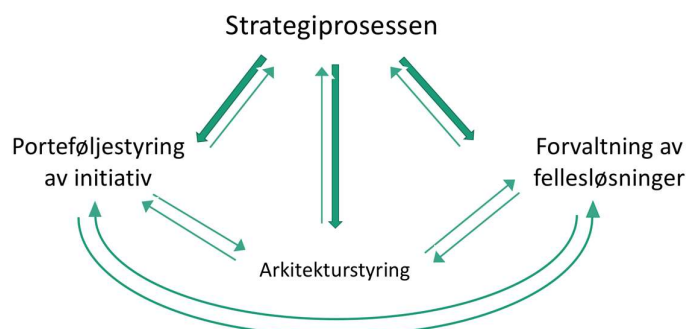
Et slikt tjenestestyre ivaretar løpende forvaltning mens større investeringer må bringes inn i den ordinære strategiske porteføljestylingen. Digitaliseringsstyret kan gi føringer for tjenestestyrene, for eksempel knyttet til arkitektur, informasjonssikkerhet m.m.

Tjenestestyrene kan i samråd med Unit opprette brukergrupper ved behov.

Prosesser og samhandling i styringsmodellen

Strategiprosessen er en kontinuerlig prosess i regi av Unit som gjennomføres i ulike faser. Hensikten er å gjøre en årlig oppdatering av strategier og handlingsplaner. Status for, og

innspill fra løpende prosjekter, nye behov og nye teknologiske muligheter vil gjennom en analyseprosess kunne resultere i oppdaterte strategier og handlingsplaner. Det vil være digitaliseringsstyret som godkjenner de oppdaterte planene.



Figur: Samhandling i styringsmodellen

Strategiprosessen legger føringer for både porteføljestylingen og forvaltningen av etablerte fellesløsninger. Større endringer i forvaltningen av eksisterende fellestjenester vil måtte spilles inn i porteføljestylingen som også kan legge føringer for fellestjenestene, for eksempel for å ivareta koordinering mellom dem.

En viktig forutsetning for å etablere gode fellesløsninger vil være at en klarer å samordne virksomhetsprosesser på tvers av institusjoner. Dette vil håndteres gjennom en felles arkitekturstyring som opererer innenfor rammene av de strategiske rammene.