

Tjenestestyring

Notat – anbefaling fra arbeidsgruppe

1 Innledning

I tråd med [Handlingsplan for digitalisering i høyere utdanning og forskning](#), skal det etableres en styringsmodell for videreutvikling og forvaltning av fellestjenester som skal besluttes av Digitaliseringsstyret.

Utarbeiding av forslag til styringsmodell ble igangsatt høsten 2019 som beskrevet i [sak 34/19](#) i Digitaliseringsstyret. Etter drøfting av saken i Digitaliseringsstyret 20. november 2019, [sak 49/19](#), ble det satt ned en arbeidsgruppe med medlemmer fra sektoren for å sikre tilfredsstillende medvirkning. Arbeidsgruppen har videreført arbeidet som ble drøftet i møtet i Digitaliseringsstyret 20. november 2019 og legger med dette fram sin anbefaling. Arbeidsgruppen består av:

- Mathilde Holm, UiB
- Kari Rannov Bostad, NTNU
- Ketil Are Lund, OsloMet
- Johannes Falk Paulsen, UiO
- Kristin Selvaag, Lars Fugleavaag og Grete Christina Lingjærde fra Unit har vært sekretariat for arbeidsgruppen.

1.1 Arbeidsgruppens leveranse

Arbeidsgruppen har med utgangspunkt i arbeidet Unit har gjort og innspill fra Digitaliseringsstyret, oppfattet oppgaven slik:

- Hovedoppgaven er å foreslå en skisse til styringsmodell for forvaltning og videreutvikling av fellestjenester, samt beskrive prosesser, ansvar og oppgaver innenfor modellen.
- Hovedformål for felles forvaltning og videreutvikling av fellestjenester er å utarbeide, og styre etter rullerende veikart og budsjett i 3-års perspektiv og i tråd med *Handlingsplanen for høyere utdanning og forskning*. Budsjetttrammer for drift, forvaltning og videreutvikling skal være en del av veikartene, og danne rammen for årlige budsjett og leveranseplaner.

Arbeidsgruppen har valgt å besvare oppdraget slik:

- Drøftingsnotat med anbefaling som inkluderer skisse til styringsmodell og beskrivelse av aktører, ansvar, oppgaver og prosesser knyttet til styringsmodellen.
- Første versjon av *Rammeverk for forvaltning og videre utvikling av fellestjenester*. Rammeverket skal videreutvikles og ferdigstilles før sommeren 2020 og iverksettes senest fra 1. januar 2021.

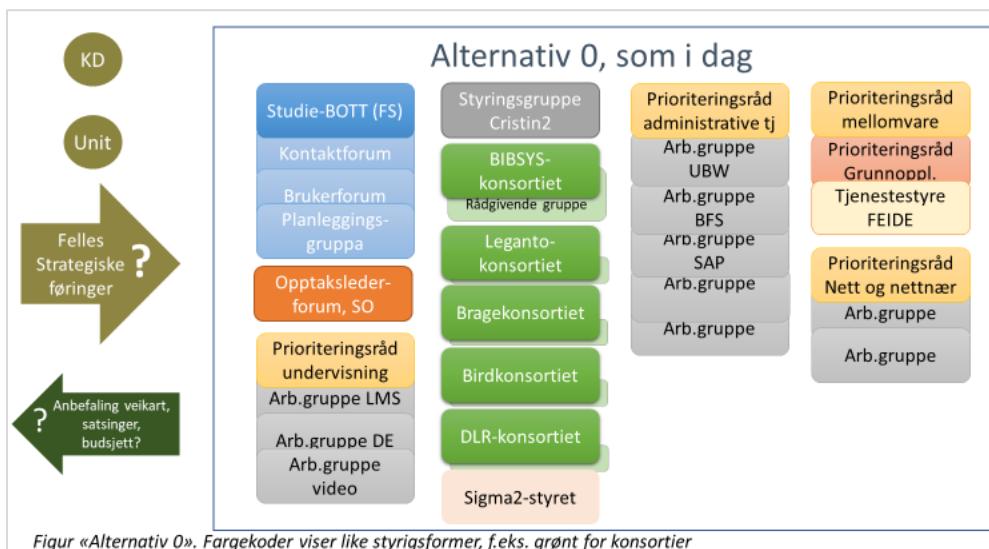
2 Vurdering

Forslaget til modell for tjenestestyling omfatter en skisse som illustrerer aktører (styre, råd, utvalg) og samhandlingsprosesser. Videre beskrives ansvar, oppgaver og prosesser for å utdype hvordan forvaltning og videreutvikling av fellestjenester skal ivaretas innenfor styringsmodellen for digitalisering. En vurdering av alternative skisser sammen med beskrivelsene danner underlaget for arbeidsgruppens anbefaling.

2.1 Alternative skisser

Nullalternativ

Nullalternativet viser dagens styringsmodeller for forvaltning og videreutvikling av fellestjenester. Dette er ikke en komplett skisse, men den viser hovedtrekkene ved dagens modeller som består av ulike styringsmodeller vokst fram over år, som i varierende grad har (ulike) vedtekter eller mandater.



Fordele

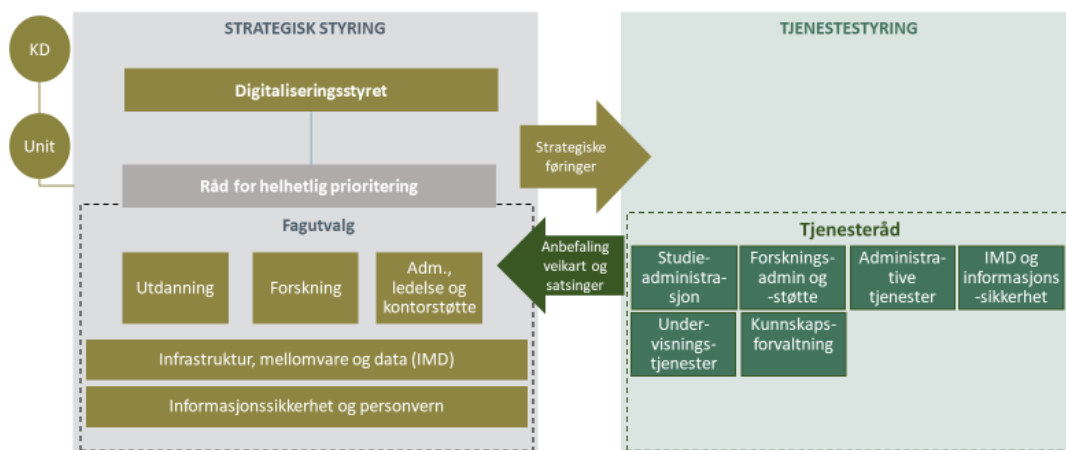
Flere av styringsmodellene har virket over mange år, er veletablerte og kjente for sektoren og fungerer godt mht. samhandling og medvirkning. Disse arbeidsformene er eksempler på en unik samarbeidsånd som har ført til flere viktige fellestjenester.

Ulemper

De senere års utvikling med felles digitaliseringsstrategi og handlingsplan, og etablering av Unit som samordner og pådriver for digitalisering i sektoren, reflekteres ikke i arbeidet i de eksisterende modellene. Dagens forvaltning og videreutvikling av fellestjenester styres isolert knyttet til behov innenfor enkelttjenester. Arbeidet ses ikke i en større sammenheng med felles krav til leveranser og rapportering, eller mht. sektormål for digitalisering, gevinstrealisering og kostnadsstyring.

Alternativ 1, «høyre- og venstreside»

Skissen er iht. styringsmodellen slik den er beskrevet i *Handlingsplan for høyere utdanning og forskning*. Den viser hovedlinjene mht. hvordan høyresiden skal operere og hvordan den skal samhandle med venstresiden.



Fordeler

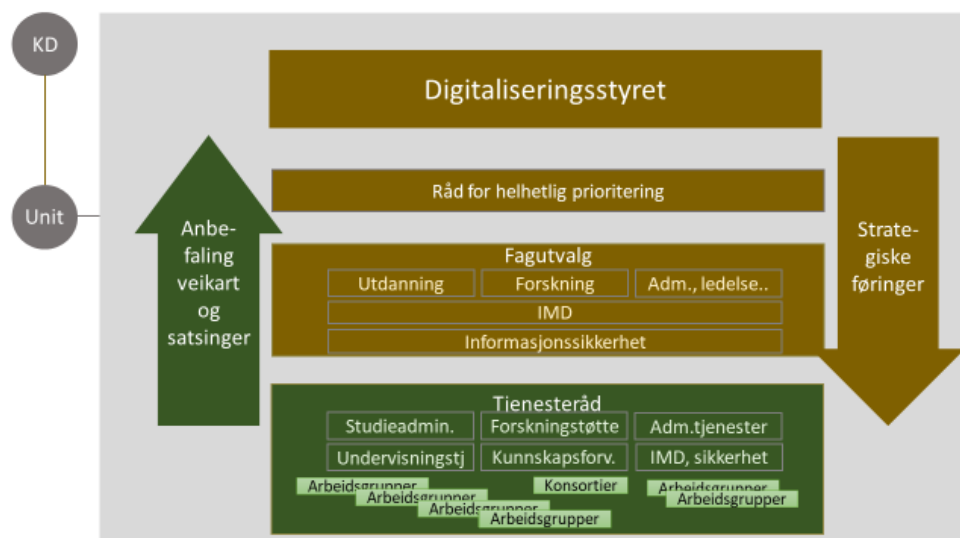
I denne modellen vil tjenestestyling utøves på en enhetlig måte. Tjenesteråd vil ha likelydende mandater og får strategiske føringer fra Digitaliseringsstyret. Modellen er mindre kompleks enn nullalternativet med færre tjenesteråd som håndterer flere tjenester. Fordeling av ansvar og oppgaver for tjenesteråd og fagutvalg er tydelig, og tjenesterådene vil ha sterk vekt på forvaltning og videreutvikling av tjenesteområdet.

Ulemper

Skillet mellom strategi og forvaltning kan bli et hinder for videreutvikling av eksisterende fellestjenester for saker som må ses på tvers av fagutvalg og tjenesteråd. Tjenesteråd kan bli for orientert mot drift mens strategi får mindre vekt. Samtidig kan fagutvalgene mangle tilstrekkelig kunnskap om forvaltning av tjenester, og det handlingsrommet som finnes der.

Alternativ 2, helhetlig styring

Alternativ 2 har én felles styringslinje. Tjenesteråd vil ha egne mandat som beskriver ansvar, oppgaver og prosesser.



Fordeler

Modellen har de samme fordelene som alternativ 1, men støtter bedre opp under beslutningsprosesser og ivaretar helheten. Den er tydeligere mht. samhandling og fordeling av

ansvar og oppgaver mellom strategisk porteføljestyling og forvaltning og videreutvikling av fellestjenester. Den legger bedre til rette for tverrgående prosesser og vil dermed kunne hindre silotenkning, og den vil lettere identifisere mulige handlingsrom på tvers av tjenesteområdene. Modellen vil også fremme forankring, prioriteringer og videre veivalg på en mer helhetlig måte, samtidig som den gjør det mulig å se tjenestene i et helhetlig, strategisk perspektiv.

Ulemper

Det er en kompleks modell som må søkes å forenkles ved å gjenbruke ressurser f.eks. i fagutvalgsledelse og Råd for helhetlig prioritering. Modellen kan virke byråkratisk med mange nivåer og kan hindre raske avgjørelser og gjennomføringskraft

2.2 Aktører, ansvar og oppgaver

Tabellen nedenfor beskriver aktører (styre, råd og utvalg) samt ansvar og oppgaver for disse i forvaltning og videreutvikling av fellestjenester.

Aktører	Ansvar (myndighet)	Oppgaver
Digitaliseringsstyret - Er etablert.	Vedta føringer for 3-årig veikart med budsjett.	Behandle årlig anbefaling fra <i>råd for helhetlig prioritering</i> vedrørende 3-årig veikart med tilhørende budsjett. Gi strategiske føringer vedrørende tjenestestyling til <i>fagutvalg</i> og <i>tjenesteråd</i> .
Råd for helhetlig prioritering* Må etableres. Ledere for fagutvalg, økonomileder fra sektoren og representasjon fra Unit. Mandat må utarbeides med oppgaver utover tjenestestyling.	Vedta anbefaling til <i>Digitaliseringsstyret</i> for 3-årig veikart med budsjett.	Behandle årlig anbefaling fra <i>fagutvalg</i> vedrørende 3-årig veikart med tilhørende budsjett. Gi anbefaling til <i>Digitaliseringsstyret</i> .
Fagutvalg Er etablert. Leder for aktuelt <i>tjenesteråd</i> blir deltaker.	Vedta anbefaling til <i>råd for helhetlig prioritering</i> for 3-årig veikart med budsjett.	Årlig behandling av <i>tjenesterådets</i> forslag til 3-årig veikart og budsjett. Avstemme og utvide veikart og budsjett med anbefalte nye satsinger.
Tjenesteråd Må etableres. Ledes av sektoren. Deltakere er ledere fra sektoren, med ansvar for relevante fagområder for tjenesteområdet, samt <i>tjenesteområdeansvarlig</i> utnevnt av tjenesteleverandør/forvalter. Formål, ansvar, oppgaver og sammensetning beskrives i mandat.	Vedta forslag til 3-årig veikart og budsjett til behandling i <i>fagutvalg</i> . Godkjenne neste års leveranseplan på bakgrunn av føringer for 3-årig veikart og budsjett fra <i>Digitaliseringsstyret</i> . Godkjenne hovedleveranser iht. leveranseplan. Prioritere og godkjenne eventuelle viktige endringer i leveranseplanene.	Drøfte og utarbeide 3-årig veikart og budsjett for tjenesteområdet, på bakgrunn av underlag fra <i>tjenesteområdeansvarlig</i> . Drøfte og utarbeide årlige leveranseplaner for tjenesteområdet, på bakgrunn av underlag fra <i>tjenesteområdeansvarlig</i> . Følge opp hovedleveranser og ev avvik iht leveranseplanen på bakgrunn av underlag fra <i>tjenesteområdeansvarlig</i> .

Aktører	Ansvar (myndighet)	Oppgaver
	Styre forvaltning og videreutvikling innenfor rammene av veikart og budsjett	
Arbeidsgrupper Etablerte, og nye som etableres med enhetlig oppgavebeskrivelse.	Gi faglige innspill til i arbeidet med å forvalte og videreutvikle tjenester innenfor området som arbeidsgruppen skal dekke.	Utarbeide underlag til <i>tjenesteområdeansvarlig</i> for sammenstilling av 3-årig veikart og budsjett. Utarbeide underlag til <i>tjenesteområdeansvarlig</i> i utarbeiding av leveranseplaner. Foreslå prioriteringer i videreutvikling og forvaltning av tjenester innenfor området til arbeidsgruppen.

* *Råd for helhetlig prioritering* er et nytt nivå i *Styringsmodellen for digitalisering i høyere utdanning og forskning*. Arbeidsgruppen foreslår opprettelse av rådet for å sikre helhetlig prioritering på tvers av fagområder og styringsprosesser i modellen. Rådet bør settes sammen av fagutvalgsledere og representasjon fra Unit, samt en representant fra sektoren med overordnet økonomiforståelse både faglig og på sektornivå. Opprettelsen innebærer at rådet innlemmes i styringsmodellen for digitalisering i høyere utdanning og forskning, og kan ivareta flere «på-tvers»-oppgaver i samstyringen.

2.3 Prosess

I det følgende beskrives prosesser knyttet til ansvar, oppgaver og vedtak.

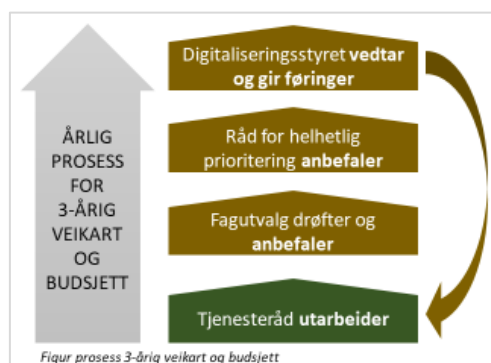
Tjenesteråd utarbeider årlig veikart og budsjetter med et 3-års perspektiv, samt årlig leveranseplan, på bakgrunn av underlag utarbeidet av *tjenesteområdeansvarlig* for tjenesteområdet.

Tjenesteområdeansvarlig utarbeider underlag på bakgrunn av sin virksomhets (leverandør/forvalter) vurderinger, og innhenter nødvendig underlag for enkelttjenester fra relevante arbeidsgrupper.

Fagutvalg vedtar årlig sin anbefaling for veikart og budsjett med et 3-års perspektiv, etter drøfting og behandling av veikart og budsjett fra *tjenesteråd*. *Fagutvalg* avstemmer med leder for *tjenesteråd* som sitter i fagutvalget. Fagutvalgets nysatsinger inkluderes i veikart og budsjett som går til behandling i *råd for helhetlig prioritering*.

Råd for helhetlig prioritering behandler årlig anbefalt veikart og budsjett med et 3-års perspektiv fra *fagutvalg*, og vedtar anbefaling til *Digitaliseringsstyret*.

Digitaliseringsstyret behandler og vedtar årlig føringer for veikart og budsjett med 3-års perspektiv, og gir *tjenesteråd* rammer og føringer for styring av forvaltning og videreutvikling av fellestjenester.



3 Anbefalinger og videre arbeid

Rammebetingelser er i endring og fordrer en helhetlig og samordnet strategisk styring i sektorene. Handlingsrom må skapes i stadig trangere budsjetter. I lys av dette og vurderingene ovenfor anbefaler arbeidsgruppen at *alternativ 2, helhetlig styring* etableres som styringsmodell for forvaltning og videreutvikling av fellestjenester. Videre at innføring baseres på beskrivelsene av

prosess, ansvar og oppgaver knyttet til modellen, slik det også er nedfelt i *Rammeverk for forvaltning og videreutvikling av fellestjenester*.

Rammeverket er utarbeidet i en første versjon og er innrettet mot å kunne gi nok grunnlag for å komme i gang med innføring av styringsmodellen. Implementering av en felles modell for forvaltning og videreutvikling av fellestjenester er omfattende og komplekst, og det er ikke tatt sikte på å beskrive alle aspekter på nåværende tidspunkt. Innføringsarbeidet vil gi verdifull erfaring som vil bidra til nødvendige justeringer og ny innsikt. Dette må innlemmes i neste versjon av rammeverket.

Vedlagt er et forslag til inndeling i tjenesteråd med tilhørende tjenester som et utgangspunkt. Inndeling bør vurderes og justeres i innføringsarbeidet.

Forslag inndeling i Tjenesteråd med tilhørende tjenester

Studie-administrasjon	Undervisnings-tjenester	Forsknings-støtte og -administrasjon	Kunnskaps-forvaltning	Administrative tjenester	IMD og informasjons-sikkerhet
<ul style="list-style-type: none"> - FS (12-13 tjenester) - Samordna opptak - RUST - GAUS - Institusjonsregisteret - Vitnemålsportalen - Fagskoleopptak - NVB 	<ul style="list-style-type: none"> - LMS (Canvas) - Digital eksamen (Inspira, Wiseflow) - Forelesningsopptak (Kaltura, Mediasite, Techsmith Relay) - Webmøter - TimeEdit - Urkund - DLR - Plattform for åpne nettkurs (Canvas, OpenEdex) 	<ul style="list-style-type: none"> - Brage - NORA - Cristin - Bird - Doi - OJS - Lisensavtale-konsortiet - Sigma2-tjenester - TSD - NSD-tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> - Bare - Pensumliste-konsortiet - BIBSYS-konsortiet 	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomiløsninger - Bestilling og faktura - Lønn og personal - Rekruttering - Konkurransgjennomføring - Innkjøp og rammeavtaler - Dokumentforvaltning - STAR/Datavarehus - Datavarehus virksomhetsst. - Div. uttrekk 	<ul style="list-style-type: none"> - Feide - UH-AD - Forskningsnettet - Nettnære tjenester (L2VPN, logganalyse, nettadm., kunderuter, Optisk kanal) - EduRoam - Trådløst gjestenett - laaS - rammeavtaler - Sikkerhetstjenester (analyse, DNS brannmur, Sikkerhets-sertifikater)
<p>Uklassert/Uavklart Studiebarometeret og GSU-liste, NOKUT DBH, NSD Skolevalg, ESS EduNet, NSD Timeplanleggingssystem, USIT</p>		<p>Uklassert/Uavklart REK DataverseNO, UIT</p>		<p>Uklassert/Uavklart Sektorvid kontorstøtte og FS uttrekk</p>	
Arbeidsgrupper		Eksterne AS		Konsortier	
		Eksternt pri.råd		Uninett	