



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 35/17

Møtedato: 27.04.2017

Dato: 19.04.2017

Arkivsaksnr: 2014/11615

Operasjonalisering av digitaliseringsstrategien

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 144/16 *Forslag til digitaliseringsstrategi for Universitetet i Bergen*
<http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2016-144.pdf>
- UiBs Digitaliseringsstrategi
http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/digitaliseringsstrategi_2016-22.pdf

Saken gjelder:

Da universitetsstyret vedtok digitaliseringsstrategien ble det bedt om at man kom tilbake til styret om hvordan man vil følge opp strategien. I vedlagte notat er det gjort rede for dette.

Universitetsledelsen ser det som mer formålstjenlig å operasjonalisere strategien framfor å utarbeide handlingsplaner. Digitaliseringen er gjennomgripende og berører store deler av universitetets virksomhet og utviklingsarbeid. Handlingsplanene kan raskt bli for omfattende dersom man skal ta med seg alle berørte områder. Endringer i omgivelser, teknologi og rammer skjer så hurtig at handlingsplaner raskt kan bli utdaterte. Arbeidet har derfor vært rettet inn mot tilrettelegging og etablering av rammer og strukturer i tillegg til enkeltprosjekter, programmer og tiltak. Det er primært tre innretninger i dette arbeidet:

- 1) Etablere rammeverk, kompetanse og kapasitet for å kunne gjennomføre de endringene, prosjektene og tiltakene som er nødvendig.
- 2) Sikre at føringene i digitaliseringsstrategien blir implementert i UiBs virksomhet.
- 3) Følge opp de fem strategiene i planen gjennom en rekke konkrete enkeltprosjekter, programmer og tiltak.

I tillegg til universitetets egne initiativ, er digitalisering sentralt i Kunnskapsdepartementets eierstyring. Dette er uttrykt gjennom blant annet digitaliseringsrundskrivet og eget brev knyttet til digitalisering. Føringene herfra tas med i arbeidet ved UiB.

IKT er også et viktig element i prosjektet departementet har startet med å etablere en ny organisering av alle virksomhetene mellom universitetene/høgskolene og departementet. Dette omfatter også de virksomhetene som er relatert til informasjonsteknologi. I vår innretning søker Universitetet i Bergen å bidra til å etablere en helhet her, blant annet med fokus på utnytte universitetets gjennomføringsevne og nærhet til primærvirksomheten.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret tar orienteringen om oppfølging av digitaliseringsstrategien til etterretning. Styret vil få forelagt en årlig status i arbeidet som del av langtidsbudsjettet og i forbindelse med årsrapporten for UiB.

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

19.04.2017/Tore Burheim

Vedlegg:
Saksframstilling

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
35/17

Møtedato:
27.04.2017

Arkivsaksnr:
2014/11615

Operasjonalisering av UiBs digitaliseringsstrategi

Bakgrunn

Universitetsstyret besluttet 20.oktober 2016 en digitaliseringsstrategi for Universitet i Bergen. Strategien tok utgangspunkt i digitaliseringens gjennomgripende effekt på universitetets virksomhet. Den la til grunn at universitetets bruk av informasjonsteknologi og digitalisering skal bidra til at universitetet når sine strategiske mål og legge til rette for fremragende forskning og fremragende forskningsbasert utdanning. Digitalisering skal bidra til kvalitet, bedre ressursutnyttelse og skal gi UiB et konkurransefortrinn.

Det ble definert 5 underliggende strategier:

- 1) En gjennomgående digitalisert infrastruktur
- 2) Brukerorienterte digitale tjenester
- 3) Det digitalt inviterende universitet
- 4) Det administrativt selvbetjente universitet
- 5) En kultur for endrings- og gjennomføringsevne

Universitetsledelsen har etter vedtaket arbeidet med å operasjonalisere strategien. Det er en betydelig aktivitet knyttet til digitalisering. Den brede og omfattende aktiviteten knyttet til bruk av informasjonsteknologi, det store antallet digitaliseringsaktiviteter og andre endringsprosjekter som inneholder informasjonsteknologi, samt den raske endringstakten innebærer at det å realisere strategien gjennom en eller flere handlingsplaner kan framstå som sementerende. Det er viktigere å etablere et rammeverk og struktur som i størst mulig grad sikrer helhet i universitetets digitaliseringsaktiviteter i tråd med strategien og som sørger for at føringene implementeres i universitetet virksomhet.

Etablere rammeverk, kompetanse og kapasitet for endringene

For at universitetet skal klare å gjennomføre de endringene digitalisering innebærer, samt prioritere og sikre gjennomføringen av involverte prosjekter, trenger universitetet mer helhetlig styring, bedre rammeverk, økt kompetanse og frigjøring av kapasitet for digitaliseringsaktiviteter.

Strategien peker i sin siste delstrategi på «en kultur for endring og gjennomføringsevne». Vi trenger også å bedre vår beslutningsevne på dette området, både i form av tydeligere beslutninger, enhetlige prioriteringer, men også sikring av mer sammenheng i beslutningene.

Dette er operasjonalisert gjennom fire tiltak:

- Revitalisering av Systemeierforum med omdannelse til Tjenesteeierforum:** Universitetsdirektørens ledergruppe har i flere år også hatt en funksjon som et Systemeierforum som skal stå for koordinering og felles beslutninger knyttet til IT-systemer ved UiB. De ulike IT-systemene ved UiB har hatt en systemeier som er ansvarlig for systemet og bruk av dette. Vi har valgt å revitalisere dette og gi dette forumet økt betydning for å sikre helhetstenkning. Å gjennomføre endringer med nye systemer krever ikke bare IT-kompetanse, men også kompetanse og kapasitet i fagavdelinger og berørte enheter. Dette bør koordineres slik at ikke hver fagavdeling, fakultets- og instituttadministrasjon prøver å gjennomføre flere konkurrerende endringer samtidig. Tjenesteeierforum vil også ha en viktig rolle i UiBs styringssystem for informasjonssikkerhet, der vi ser at kravene til kontroll, prosesser og dokumentasjon øker. I den sammenhengen ønsker vi også å flytte fokuset fra system, via prosess til tjeneste, for eksempel de studieadministrative tjenestene, økonomitjenestene, IT-infrastrukturjenester mv. Tjenesteeierforum vil også være innstillende organ for beslutninger som tas av universitetsdirektøren og rektoratet i fellesskap.
- Innføring av porteføljestyring for endringsprosjekter:** En rask gjennomgang av behov og planer knyttet til digitalisering i desember 2016 viste at behovene og planene overgikk tilgjengelige ressurser. For å sikre et helhetlig perspektiv på vurdering og prioritering, innføres porteføljestyring for prosjekter. Porteføljestyringen bygger på en estimering av eksterne kostnader og interne ressursbehov, samt en vurdering av prosjektenes betydning for å realisere UiBs strategi, bidrag til kvalitet i primærvirksomheten, kostnader, risiko, gevinstpotensial og operasjonelle behov. Sistnevnte innbefatter blant annet lovpålagte og myndighetspålagte tiltak. Beslutningen ligger hos universitetsledelsen, men porteføljestyringen gir oss et rammeverk og en kommunikasjons- og vurderingsplattform. Porteføljestyringen har hatt en testgjennomgang i første kvartal 2017, og vil bli brukt fra sommeren 2017 og i budsjettarbeidet framover.
- Innføring av helhetlig prosjektmetodikk:** Det er videre besluttet etablering og innføring av en prosjektmodell basert på Direktoratet for forvaltning og IKTs (Difi) maler. Gjennom Digitaliseringsrundskrivet er vi pålagt å bruke en slik modell for store prosjekter (> kr 10 mill) og anbefalt å bruke den også for mindre prosjekter. Det vil også være en fordel for UiB å ha en mer enhetlig måte å organisere prosjekter på. Samtidig vet vi at for å lykkes med digitalisering, må vi bruke mer moderne og smidige og eksplorative modeller for utvikling. Difis rammeverk skal gi oss de ytre rammene, men utviklingsmetodikken må benytte moderne tilnærming med designtenkning, tjeneste- og «produkt»-fokus, smidige og eksplorative metoder. IT-avdelingen har også etablert en seksjon for prosjektledelse med til sammen 6 ansatte.
- Kompetansebygging:** Vi ser også at det er behov for kompetansebygging på alle nivåer i organisasjonen. Digitalisering og endringsledelse har vært tema i mange fora, (LMU, AMU, ulike lederfora) og vil være sentralt i kurs og programmer i organisasjons- og ledelsesutvikling framover. HR-avdelingen arbeider blant annet med et rammeverk for kompetansebygging innen digitalisering og endringsledelse, samt kulturbygging for dette. Denne vil omfatte digitale ferdigheter, endringsledelse og strategisk digital kompetanse.

Sikring av at føringene i digitaliseringsstrategien blir implementert i UiBs virksomhet

En grunnleggende tenkning i digitaliseringsstrategien er at digitalisering og bruk av informasjonsteknologi berører hele universitetets virksomhet. Innholdet i strategien legger føringer på tvers. Dette har som konsekvens at det arbeidet vi gjør på tvers i hele virksomheten er like viktig som enkelttiltak og enkeltprosjekter. Dette er operasjonalisert som følger:

- IKT-arbeidsgruppe: Digitaliseringsstrategien har mål om at studenter og ansatte skal få utviklet sin digitale kompetanse og modenhet. Samtidig ser vi at UiB har hatt litt svak uttelling på tildeling av øremerkede studieplasser knyttet til IKT og digitalisering. Det er derfor satt i gang et arbeid som skal se hvordan vi skal styrke vår utdanning og forskning innen IKT og digitalisering. Arbeidsgruppen ledes av viserektor for utdanning Oddrun Samdal med representanter fra berørte fakulteter og institutter.
- Arbeidet i #Org2022 og arbeidet med det administrativt selvbetjente universitet er sterkt knyttet sammen. Målet for begge disse tiltakene er forenkling og effektivisering med bedre tjenester. Målet om selvbetjening og automatisering vil legge føringer for organisering og fordeling av arbeidsoppgaver på ulike nivå.
- Det skal startes et arbeid med utvikling av en strategi for kjøp av IT-tjenester og systemer blant annet med sikte på avklaring av prioritering og rammer for bruk av skytjenester. Vi har fått pålegg om utvikling av en slik «sourcingstrategi» fra departementet, og det er et selvstendig behov for denne som grunnlag for mange av de prosjektene og tiltakene som skal gjennomføres. Sourcingstrategien vil bygge på digitaliseringsstrategiens føringer om økt bruk av skyløsninger, og føringene i digitaliseringsrundskivet.

Enkelttiltak, programmer og prosjekter

Innen hver av de fem strategiene i Digitaliseringsstrategien er det igangsatt og pågår en rekke prosjekter og tiltak. I det følgende er det kortfattet gitt rede for disse:

1) En gjennomgående digitalisert infrastruktur

- Lab-IT: Prosjekt med sikte på en mer helhetlig, effektiv, pålitelig håndtering av IT-løsninger for universitetets laborativirksomhet. Vil også legge til rette for datafangst fra laboratorier inn i UiBs løsning for håndtering av sensitive data. Denne tjenesten vil bedre kvaliteten for håndtering av IT på laboratorier og fylle et viktig hull i verdikjeden fra laboratorium, via bearbeiding til publisering.
- Infrastruktur som tjeneste: Prosjekt som gir våre forskere tilgang til fleksibel, behovsbasert datakraft ved bruk av skyteknologi. Kutter tiden fra behov til tilgang fra måned til minutter.
- Smarte bygg og Bygg masterplan, nytt SD anlegg: Inkorporering av tingenes internett og omtales som «smarte» bygg. Digitalisering skal inn i masterplan for bygg.
- AV i undervisningsrom: Løpende oppgradering av audiovisuelt utstyr og utstyr for optak i universitetets 320 undervisningsrom og auditorier. Langsiktig investeringsprogram for å sikre at vi i 2025 vil følge lovpålagt krav om universell

utforming. Infrastruktur for opptak (Tjeneste ved navn «Videonotat») der det er behov for dette.

- Trådløsutbygging: Løpende utbygging av trådløst nettverk på UiB i tråd med budsjetter.
- Læringsarenaer: Inkorporering av utvikling av fleksible læringsarena og mer fleksible undervisningsrom med verktøyt på digital integrasjon og tilrettelegging for digitale verktøy der dette fremmer kvalitet.
- Lærings og formidlingslab samt felles arenaer i Media City Bergen for utvikling og utprøving av digitale løsninger og verktøy.
- Utvikling av løsning for selvbetjening i løsning for håndtering av sensitive forskningsdata (SAFE 2.0) samt mer kapasitet i denne løsningen.
- Omlegging til skyteknologi og skytjenester for å lettere kunne flytte tjenester mellom ulike fysiske lokasjoner, skalering og økt stabilitet.

2) Brukerorienterte digitale tjenester

- DigUiB 3.0: Det legges det opp til en videreføring av DigUiB programmet. De siste fire årene har man lagt grunnlaget for bedre digital undervisning gjennom digital skoleeksamen, ny læringsplattform (Mitt UiB) og etablering av Lærings- og formidlingslab. Neste steg er nye tjenester som bygger på denne plattformen med fokus på læring, undervisningskvalitet samt innovative undervisnings- og vurderingsformer.
- Office365: Vi vil rulle ut Office 365 integrert i læringsplattformen Mitt UiB for å gi studenter og ansatte tilgang til moderne skybaserte løsninger. Her er det løsninger for samskriving, oppgaveseminar og andre samarbeidsfora. Dette tenkes brukt i både administrative og undervisningsnære tjenester.
- Selvbetjente og virtuelle PC-lab. Integrert i Mitt UiB så vil vi legge til rette for bestilling av automatisk oppsett av ferdig konfigurerte virtuelle PC-laber med den programvaren som de ulike kursene og undervisningsmiljøene krever.

3) Det digitalt inviterende universitet

- Samarbeid om IT-tjenester til forskning. Det har gjennom flere år eksistert et samarbeid med Havforskningsinstituttet om tungregningstjenester og tilknyttet avansert brukerstøtte. Vi søker gjennom klyngesamarbeidet å forsterke dette, samt invitere andre inn i denne strukturen. Dette iverksettes også for å dekke lokalt behov for kompetanse, ny teknologi samt lokale behov for «mellomstort» regnekraft som ikke dekkes av nasjonale løsninger.
- Åpen tilgang til Språksamlingane og andre data: UiB har tatt over ansvaret for Språksamlingane fra UiO inkludert Norsk ordbok, Bokmålsordboka og Nynorskordboka på nett. Vi utvikler også en app for smarttelefoner for Bokmålsordboka og Nynorskordboka som planlegges lansert i juni 2017. I tillegg til at vi vil gjøre dataene og ordbøkene tilgjengelig som åpne data med åpne programmerbare grensesnitt.
- Klyngesamarbeid i Media City: Basert på FoU avtalen med Vizrt og samarbeid med andre klyngedeltageres ressurser arbeides det med etablering av prosjektsamarbeid med sikte på å utnytte kompetanse, teknologi og ressurser i

Lærings og formidlingslabben. Her vil man søke en mer eksplorativ utvikling med sikte på hurtig og moderne utviklingsmetoder.

- Deling av tjenester: Gjennom BOTT samarbeidet i sektoren er det lagt opp til en økt deling av tjenester mellom de fire universitetene. I samarbeidet bygges forvaltningsmodeller, prisingsprinsipper og serviceprinsipper. For UiB så gjelder dette blant annet Timeplanleggingssystemet (TP), Litteraturkiosk (digitale kompendier), virtuelle PC-labber, og en del mer grunnleggende IT-tjenester.
- Dreining mot mer lett tilgjengelige og åpne skytjenester (som ikke er knyttet til UiBs infrastruktur): Office 365, Felle infrastruktur som tjeneste og tilrettelegging.

4) Det administrativt selvbetjente universitet

- #Org2022: Som del av #Org2022 gjennomføres endringsprosjekter og effektivisering der man i større grad tar i bruk digitale løsninger og tjenester. Våren 2017 etableres digital forsendelse og digital signatur (bl.a. i tilsettingsprosessen). Det etableres en prosjektstruktur for digitalisering av 3-4 prosesser per semester, blant annet med løsning for tidsregistrering, reiseregninger, og variabel lønn våren 2017.
- Studieadministrative prosesser, automatisering og selvbetjening: Det er initiert et arbeid rettet mot mer digitale prosesser og brukerflater med sikte på bedre service for studenter og ansatte og effektivisering av arbeidsprosesser.
- BOTT-ERP. I regi av BOTT er det etablert et program med sikte på å forenkle, forbedre og fornye administrative tjenester for å frigjøre ressurser. En sentral del av programmet er anskaffelse av nytt økonomi og HR system for alle BOTT institusjonene. Gevinstrealisering vil også skje gjennom samarbeid, standardiserte løsninger, felles arbeidsprosesser. Ny ERP-løsning sammen med ny sak/arkiv-løsning vil være sentralt i programmet, men det pågår et vesentlig digitaliserings- og automatiseringsarbeid på eksisterende løsninger. Programmet favner store deler av det administrative området og er sammen med ny sak arkiv løsning, sentralt i realisering av det administrativt selvbetjente universitet selv om saksgang og selvbetjening må skje i fagsystemer. Styret orienteres om programmet i egne saker.

5) En kultur for endrings- og gjennomføringsevne

De viktigste tiltakene på dette området er beskrevet tidligere i dette notatet under «Etablere rammeverk, kompetanse og kapasitet for endringene»:

- Revitalisering av Systemeierforum med omdannelse til Tjenesteeierforum,
- Innføring av porteføljestyling for endringsprosjekter
- Innføring av helhetlig prosjektmetodikk
- Kompetansebygging

I tillegg arbeides det også langsiktig med måten UiB realiserer sine IT- og endringsprosjekter med økt vekt på smidig og eksplorativ utvikling, sterkere brukermedvirkning og et helhetsfokus på tjenester og ikke enkeltstående verktøy og systemer. IT-avdelingen søker å flytte fokus nærmere primærvisksomheten, samt endre sin operative virksomhet til å kunne agere raskere.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Universitetsdirektøren ser at det arbeides strukturert og godt med digitalisering i store deler av virksomheten. Digitalisering har fått en vesentlig økt oppmerksomhet det siste året, også som et resultat av Kunnskapsdepartementets og andre myndigheter uttrykte forventninger og krav. Våre studenter, ansatte og ledes forventninger bidrar også til dette økte fokuset. De myndighets- og lovpålagte kravene vil i tillegg påvirke våre prioriteringer framover.

Innen utnyttelse av moderne IT-verktøy, etablering av en hensiktsmessig infrastruktur og kvalitets- og effektivitetsforbedringer ved bruk av digitale systemer har universitet og høyskolesektoren vesentlige utfordringer. Her er et nasjonalt samarbeid en nødvendighet. Samtidig må hvert universitet ivareta sitt samfunnsoppdrag, utnytte sine styrker og gjennomføre sine egne prioriteringer. Nærhet til brukere og primærvirksomheten er en nødvendighet for å lykkes.

Vi ser at UiB er nødt til å ha et økt fokus på realisering av kvalitative og kvantitative gevinster. Å kunne utnytte mulighetene med slutført saksbehandling og automatisering av manuelle prosesser vil vi kunne realisere både kvalitetsforbedringer og effektivisering.

Vi ser at organisasjonens endrings- og gjennomføringsevne vil være en nøkkelfaktor i de kommende årene og vil i forbindelse med de kommende lederskiftene også legge opp til at nye ledere får tilbud om kompetanseheving innen endringsledelse og digitalisering. Digital kompetanse vil være et nøkkelområde for hele organisasjonen.

Universitetsdirektøren ser at det er mer formålstjenlig å operasjonalisere digitaliseringsstrategien direkte i virksomheten, enn gjennom handlingsplaner. De fleste utviklings- og organisasjonsprosjekter vil ha aspekter av IT- systemer og bruk av digitale verktøy. Derfor er det viktigere å sikre at digitaliseringsstrategiens og øvrige styrende føringer blir gjeldende.

19.04.2017/Tore Burheim