

## **Implementering av nasjonale digitaliseringsstrategier: En sammenlignende casestudie av UiA og OsloMet**

GRO ERLAND SOLBERG OG GURO FJELLSTAD STENSVÅG

### **VEILEDER**

Christian Østergaard Madsen

### **Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Emnekode: ORG 917

Emnenavn: Masteroppgave i ledelse

Studiepoeng: 30 stp.

Masteroppgave ORG917  
IKT-innovasjon og ledelse

Gro Erland Solberg og Guro Fjellstad Stensvåg

## Forord

Denne masteroppgaven er vårt avsluttende arbeid i master i ledelse ved Universitetet i Agder. Vi valgte en spesialisering i IKT-innovasjon og ledelse. Oppgaven handler om hvordan to universiteter synliggjør innarbeidelsen av digitaliseringsstrategier, og om vi ser noen forskjeller og likheter mellom Universitetet i Agder og OsloMet. Motivasjonen til oppgaven er vår interesse for temaene digitalisering og digital transformasjon, og ønske om å se om virksomheters styringsdokumenter påvirkes av de nasjonale digitaliseringsstrategiene.

En stor takk rettes til intervjuobjektene ved Universitetet i Agder og OsloMet som svarte på våre spørsmål, og delte villig av sin kjennskap om prosesser og prosedyrer ved universitetene. Takk også til de ansatte som sendte oss utfyllende dokumenter til vår analyse.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Christian Østergaard Madsen. Takk for at du svarte på våre utallige spørsmål med den største tålmodighet. Ikke bare øste du av din faglige kompetanse innenfor temaet, men du viste også et stort engasjement for at vi skulle lykkes med oppgaven vår.

Vi vil også gi en takk til de emneansvarlige i fagene vi har hatt siden vi startet på etter- og videreutdanningen ved UiA. Hvert fag med forelesninger, pensum, oppgaver, semesterinnleveringer og eksamen har gitt oss kunnskap samt økt vår kritiske tenkning slik at vi har kunnet skrive denne avsluttende oppgaven.

I tillegg takk til arbeidsplassene våre som har lagt til rette for at vi har kunnet studere ved siden av fulltidsjobb. Til slutt en stor takk til de der hjemme som har støttet og heiet på oss hele veien gjennom studiet.

Oslo, 13. juni 2024

Gro Erland Solberg og Guro Fjellstad Stensvåg

## Sammendrag

Denne studien handler om de nasjonale digitaliseringsstrategiene og om virksomheter klarer å synliggjøre implementeringen i styringsdokumentene sine. Vi sammenligner to universiteter, Universitetet i Agder og OsloMet, for å se på forskjeller og likheter. Vi valgte denne problematikken fordi vi begge jobber i offentlig sektor og opplever varierende grad av synliggjøring av de nasjonale strategier i virksomhetene. Vi studerte *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025*.

Vi har valgt sammenlignende casestudie som metode. I tillegg til å undersøke to universiteter, har vi også brukt innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* som teoretisk linse for å lage en kategorisering av ord og uttrykk som vi så søkte etter treff. På denne måten fant vi likheter og forskjeller mellom de undersøkte universitetene. Funnene ble styrket ved at det ble brukt metodetriangulering. Først ble det gjennomført en dokumentanalyse, som så ble understøttet med intervjuer fra de valgte universitetene

Dokumentanalysen tok utgangspunkt i to universiteter vi kjente. Vi fant likheter og ulikheter mellom universitetene, ved å bruke kategoriseringen vi hadde utarbeidet. De oppfølgende intervjuene nyanserte funnene fra dokumentanalysen, men vi fant fortsatt likheter og forskjeller. Litteratur om digitalisering, strategi og organisasjonsoppbygging ble gjennomgått for å finne tidligere akademiske undersøkelser som hadde undersøkt temaene i innsatsområdene. Dette bruker vi for å understøtte viktigheten av temaene.

Funnene viser at det er forskjeller og likheter mellom UiA og OsloMet i synliggjøringen, og den viser videre at det ser ut som om endringen i organisasjonen skjer ut fra omgivelsene og ikke endringer i overordnede styringsdokumenter. Vi fant også at innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* ikke er laget på en hensiktsmessig måte. Til slutt fant vi at det var klare målkonflikter mellom de nasjonale strategiene og virksomhetenes mål, visjoner og strategier.

Konklusjonen er at med noen endringer i oppsettet kan det være enklere for UiA og OsloMet å synliggjøre implementeringen av de nasjonale strategiene. Til tross for forskjeller mellom UiA og OsloMet, har begge vist det samme mønsteret og det er at det er synliggjort.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
1. Innledning.....	7
1.1. Definisjoner .....	7
1.2. Problemstilling .....	9
1.3. Oppgavens struktur .....	11
2. Digitaliseringsstrategiene som teoretisk linse .....	12
2.1. Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025..	13
3. Teori .....	18
3.1. Tidligere akademiske teorier og undersøkelser .....	18
3.2. Effektive organisasjoner .....	22
3.3. Målkonflikter.....	24
3.4. Oppsummering av teoretisk linse .....	25
4. Metode.....	27
4.1. Utvalg og innsamling av data.....	29
4.2. Kategorisering .....	30
4.3. Validitet og reliabilitet .....	31
4.4. UiA og OsloMet .....	34
5. Presentasjon og analyse av funn.....	35
5.1. Nasjonale digitaliseringsstrategier .....	35
5.2. Styringsdokumenter .....	36
5.3. Likheter og forskjeller i kategoriene .....	38
5.4. Likheter og forskjeller i praksis .....	45
5.5. Oppsummering .....	49
6. Diskusjon.....	52
6.1. Oppbygging av nasjonal digitaliseringsstrategi .....	53
6.2. Innsatsområdene sin aktualitet ved OsloMet og UiA.....	55
6.3. Effektive organisasjoner.....	60
6.4. Målkonflikt mellom strategier, visjoner og mål .....	63
6.5. Oppsummering .....	64

7. Konklusjon .....	66
7.1. Hovedfunn .....	66
7.2. Metodiske følger og studiets begrensninger .....	68
7.3. Implikasjoner for praksis og videre forskning .....	69
Figuroversikt: .....	71
Tabelloversikt: .....	71
Kilder .....	72
Vedlegg: .....	76
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	76
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring .....	77
Vedlegg 3: Notat intervjuobjekt 1 UiA .....	80
Vedlegg 4: Notat intervjuobjekt 2 UiA .....	84
Vedlegg 5: Notat intervjuobjekt 3 OsloMet .....	87
Vedlegg 6: Notat intervjuobjekt 4 OsloMet .....	90

# 1. Innledning

Det stadig økende fokuset på digitalisering og digital transformasjon er velkjent både i samfunnet, i offentlig sektor, i arbeidslivet og helt ned til den private sfæren (Schartum et al. 2017, s. 50-51). Temaet i oppgaven er å undersøke hvordan de overordnede digitaliseringsstrategiene påvirker styringsdokumentene til Universitetet i Agder (UiA) og OsloMet. Regjeringen har pålagt offentlig sektor å arbeide med digitalisering blant annet gjennom strategien *Én digital offentlig sektor* (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD), 2019). Digitaliseringsstrategien definerer mange innsatsområder for offentlig sektor. I tillegg finnes det en egen strategi for universitets- og høyskolesektoren som heter *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren*, og som universitetssektoren er pålagt å følge (Kunnskapsdepartementet (KD), 2021). Gjennom et litteratursøk i ulike databaser har vi ikke funnet tilsvarende studier om universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i Norge. En masteroppgave fra UiA har en lignende problemstilling, men den har undersøkt den norske kommunesektoren (Linde & Pedersen, 2021). Vi mener derfor at vår studie kan bidra med ny kunnskap om digitaliseringsstrategier i den norske UH-sektoren.

## 1.1. Definisjoner

Det er noen begreper i problemstillingen og ellers i oppgaven som må defineres fordi det må tydeliggjøres hvilken mening begrepene tillegges i denne oppgaven. «Styringsdokumenter» er et bredt begrep og må avgrenses, mens teorien gir mange forskjellige definisjoner for digitalisering og digital transformasjon.

### 1.1.1. Digitalisering og digital transformasjon

Begrepene digitalisering og digital transformasjon er definert på ulike måter av forskjellige aktører (Osmundsen et al., 2018, s.1). Parviainen et al. gir en felles beskrivelse av digitalisering og digital transformasjon som «the changes associated with the application of digital technology in all aspects of human society» (2017, s. 64). Videre deler de opp definisjonen mellom digitalisering og digital transformasjon. Hvis man for å oppnå en fordel, eller for å effektivisere, endrer manuelle produkter eller tjenester til digitale løsninger beskrives det ofte som digitalisering (Parviainen et al., 2017, s. 64). Parviainen et al. definerer derimot digital transformasjon som “as changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization» (2017, s. 64). I den siste definisjonen tas det inn flere

elementer, roller, organisering og omgivelsene for å nevne noen. Ofte vil sammenhengen begrepene skal brukes i, og hvem som skal bruke dem, gi en definisjon (Osmundsen et al., 2018, s.1). Vi velger med utgangspunkt i Osmundsen et al (2018) å bruke definisjonen som står i *Én digital offentlig sektor* (2019) om digitalisering og digital transformasjon. *Én digital offentlig sektor* definerer digital transformasjon slik:

*«Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det -innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre bruker-opplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, -kompetanse- og organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi»* (DFD, 2019, s.7).

Denne definisjonen sier at digital transformasjon er større enn bare en digital endring. Disse to definisjonene av digital transformasjon er like og samtidig utfyller de hverandre. Derfor velger vi å forholde oss til disse to definisjonene i denne studien.

Videre sier digitaliseringsstrategien at digitaliseringsarbeidet kan bidra til effektivisering og skape innovasjon. Digitaliseringsstrategien skal tilrettelegge for smarte løsninger og økt verdiskapning (DFD, 2019, s. 8).

### **1.1.2. Strategi**

Vi bygger studien vår på to strategier som er laget av regjeringen for offentlige virksomheter. I tillegg til de to nasjonale strategiene vil vi også undersøke organisasjonenes virksomhetsstrategier. I den forbindelse vil vi definere hva vi legger i begrepet strategi i studien vår, og vi viser til ulike definisjoner av strategi. Bryson har denne definisjonen på strategi: «A strategy is defined as a pattern of purpose, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it» (2010, s. 201). Denne definisjonen er omfattende, men hovedbudskapet slik vi tolker det er at strategi skal definere retningen og formålet med virksomheten. Virksomhetsstrategiene dekkes også inn i denne definisjonen.

Mulgan definerer offentlig strategi som «the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieve public goal» (2009, s.20). Dette vil være gjeldende for alle strategiene vi skriver om i oppgaven vår. Hofmann et al. derimot definerer digital strategi



(2020, s.2). De definerer det som et rammeverk som gir regjeringer mulighet til å gi visjoner for å utnytte teknologien og de nasjonale digitaliseringsstrategiene er til for å fremme digitalisering i offentlig sektor (Hofmann et al., 2020, s.2). Denne definisjonen er dekkende for de nasjonale strategiene i større grad enn virksomhetsstrategiene. I denne studien bruker vi Galbraith et al. sin teori om effektive organisasjoner som grunnlag om hvorfor strategi er viktig i en organisasjon (2002).

### **1.1.3. Styringsdokumenter**

Masteroppgaven vår tar utgangspunkt i viktige styringsdokumenter i de to universitetene for å vurdere implementeringen av de nasjonale strategiene. Vi definerer at et styringsdokument er et dokument som inneholder skriftlige retningslinjer som det styres etter. Eksempler på styringsdokumenter er virksomhetsstrategi, virksomhetsplan, årsbudsjett, plandokumenter og policyer. En virksomhet kan ha mange styringsdokumenter.

## **1.2. Problemstilling**

Masteroppgaven undersøker følgende problemstilling:

«Hvordan har Universitetet i Agder og OsloMet synliggjort implementeringen av strategiene *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* i sine styringsdokumenter?»

Vi valgte denne problemstillingen fordi UH-sektoren har et viktig og stort samfunnsoppdrag, og dette bidrar til oppgavens relevans. Masteroppgaven synliggjør hvordan deler av UH-sektoren forholder seg til overordnede strategier fra regjeringen, og hvordan de arbeider med disse. Med synliggjøring mener vi at UiA og OsloMet løfter digitalisering frem som et viktig tema, og at temaet blir synlig for offentligheten og for de ansatte i universitetene.

Universitetene er spredd over hele landet, de er forskjellig i størrelse og har forskjellig oppbygning.

Universitetene har flere strategier med fokus på digitalisering å forholde seg til, fra nasjonalt nivå og ned til virksomhetsstrategi. Studien fokuserer på den nasjonale og på sektorstrategien for universitet og høyskoler, og undersøker hvordan universitetene har arbeidet med disse i sine styringsdokumenter.

I et litteratursøk finner vi at det finnes mye forskning om digitalisering og strategier. I databasen Idunn får vi 37 treff i artikler, bøker osv. når man søker med ordene «digital transformasjon», «digitalisering» og «strategi». Ved å søke i samme base, men med «digitalization», «strategy» og «university» får man 306 treff. Vi har også søkt i universitetsbiblioteket sin søkemotor Oria med de samme engelske ordene, og får i overkant av 1562 treff. Mye av forskningen tar for seg hvordan man utvikler eller implementerer digitaliseringsstrategier som for eksempel Glukhov et al. (2021). Det er også en studie hvor nasjonale digitaliseringsstrategier i Danmark og Tyskland er sammenlignet med hverandre (Hofmann et. al, 2020). Det er midlertidig lite forskning om digitaliseringsstrategier i UH-sektoren. Det som finnes har derimot andre temaer enn vår studie, som for eksempel digitaliseringens muligheter til å motvirke korrupsjon ved italienske universiteter (Cappelli et al., 2024). Det finnes en studie som har samme tema som vår, men *Hvordan innarbeides nasjonale strategier og føringer på digitaliseringsområdet i kommunens styringsdokumenter?* tar for seg synliggjøring av nasjonale digitaliseringsstrategier i kommuners styringsdokumenter (Linde & Pedersen, 2021). Vår studie ser derfor ut til å kunne bidra med ny kunnskap innen digitaliseringsstrategier ved norske universiteter.

I studien vår bruker vi innsatsområdene i den nasjonale- og sektorstrategien som en teoretisk linse til å forstå og til å kategorisere funnene våre. Først presenterer vi den nasjonale strategien *Én digital offentlig sektor*. Denne strategien har som hensikt å støtte digital transformasjon i offentlig sektors virksomheter (DFD, 2019). Målene i strategien omhandler bl.a. åpenhet, tillit og inkludering, at flere oppgaver løses digitalt og at det er en systematisert måte å hente ut gevinster på. Vi underbygger de seks innsatsområdene med relevant teori og akademiske undersøkelser. Innsatsområdene i planen, akademisk undersøkelser og teori blir detaljert gjennomgått i kapittelet 2 og 3.

*Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025* er den neste strategien oppgaven gjennomgår. Strategien inneholder blant annet seks strategiske innsatsområder, visjoner for fremtiden og forutsetninger for arbeidet med digital omstilling (KD, 2021). Studien vår setter søkelys på sektorstrategiens innsatsområder og visjonene i kapitlene om analyse av funn og diskusjon.

Studien er en sammenlignende casestudie av UiA og OsloMet, og den gjennomføres ved dokumentanalyse og intervjuer. Dokumentanalysen er en analyse av styringsdokumenter ved de to universitetene, samt intervjuer med relevante ansatte.

### **1.2.1. Avgrensinger**

Avgrensinger i studien vår er at vi bare undersøker UiA og OsloMet, og den undersøker kun hva vi kan finne skriftlig i virksomhetens styringsdokumenter. Vi har også avgrenset studien ved å definere begrepene digitalisering, digital transformasjon og virksomhetens styringsdokumenter. Dette er hovedavgrensingene i oppgaven vår.

### **1.3. Oppgavens struktur**

Kapittel 2 og 3 beskriver vi digitaliseringsstrategiene og relevant litteratur på området for å belyse problemstillingen. I Kapittel 4 beskriver vi metodisk tilnærming og valg forskningsdesign. I Kapittel 5 presenterer vi funnene. I kapittel 6 diskuteres funn mot problemstillingen, valgt teori og forskningslitteratur. Kapittel 7 inneholder konklusjonen.

## 2. Digitaliseringsstrategiene som teoretisk linse

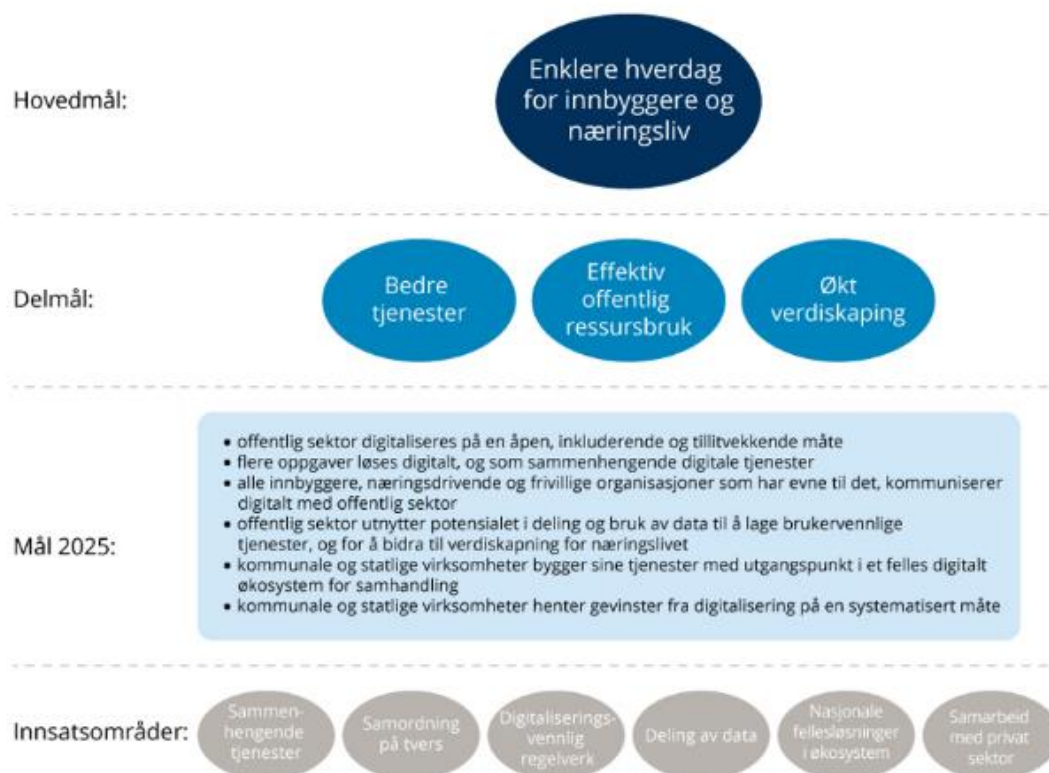
I dette kapitlet presenteres to av digitaliseringsstrategiene som er førende for offentlig sektor i Norge, *Én digital offentlig sektor Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025* (DFD, 2019) og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025* (KD, 2021). Vi har brukt disse to digitaliseringsstrategiene som en teoretisk linse for å lage kategoriene som vi analyserer og undersøker styringsdokumentene etter. Innholdet i digitaliseringsstrategiene har vi brukt for å bygge opp undersøkelseskategoriene våre. Valget om å bruke digitaliseringsstrategiene som teoretisk linse gjorde vi for å bedre kunne finne igjen innsatsområdene i vår analyse av universitetene. Studien undersøker hvordan innsatsområdene i de nasjonale digitaliseringsstrategier kan gjenfinnes i de to universitetenes styringsdokumenter. Offentlig sektor, og derunder UiA og OsloMet, er pålagt å følge opp de seks innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. I tillegg må universitetene følge *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025*, og de seks innsatsområdene i denne strategien. Denne gjelder kun for universitets- og høyskolesektoren.

Begge strategiene har et felles mål om å forbedre digitaliseringen og er en del av den overordnede innsatsen i Norge. Det at den ene strategien er for hele offentlig sektor, mens den andre er kun for UH-sektoren kan medføre noen forskjellige tilnærminger når det gjelder implementering og prioriteringer. Digitaliseringsstrategiene har som hensikt å støtte digital transformasjon i offentlig sektors virksomheter. Digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor handler om mer enn hva vi skal digitalisere, den handler også om hvordan digitaliseringen kan skape innovasjon og bidra til effektivisering (DFD, 2019). Offentlige nasjonale digitaliseringsstrategier er dokumenter som gir retningslinjer for offentlige virksomheter, og er over hele verden utviklet for å oppnå effektiv digitalisering av offentlig sektor (Hofmann et al., 2020, s. 1). Analyse av digitaliseringsstrategiene kan gi innsikt i forskjellige måter å tenke digitalisering på. Digitalisering av offentlig sektor kan gi fordeler på flere områder, innen det offentlige, men med digitaliseringsarbeidet vil det også komme utfordringer. Dette kan være å beskytte dataene mot hacking og feilinformasjon, men også at en må ha riktig kompetanse og motivasjon blant ansatte og innbyggere (Hofmann et al., 2020, s. 2).

For å underbygge innholdet i digitaliseringsstrategiene presenterer vi i kapittel 3, kort teori og undersøkelser som forklarer, utdyper og understøtter de seks innsatsområdene. Vi kommer også inn på strategiene sin viktighet for å nå sine mål og at det kan være mulige målkonflikter, og at strategi har en viktig plass i styringskjeden for effektive virksomheter.

## 2.1. Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025

Offentlige virksomheter får føringer av myndighetene i sitt arbeid med digitalisering. Dette skjer bl.a. gjennom denne strategien. Hensikten er å støtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet og i offentlig sektor som helhet (DFD, 2019, s.7). Målene i denne strategien omhandler bl.a. åpenhet, tillit og inkludering, at flere oppgaver løses digitalt, og at det er en systematisert måte å hente ut gevinster på (DFD, 2019, s. 8). Figuren under viser målene og innsatsområdene i strategien.



Figur 1: Mål og innsatsområder i *Én digital offentlig sektor* (DFD, 2019).

Oppsummert er formålet å skape en sømløs digital offentlig sektor for brukerne og gi en enklere hverdag. Vi vil videre i teksten komme inn på de seks innsatsområdene og knytte dem opp mot vår teoretiske linse. De seks innsatsområdene er «sammenhengende tjenester»

(2.1.1), «deling av data» (2.1.2), «digitaliseringsvennlig regelverk» (2.1.3), «nasjonale fellesløsninger i økosystem» (2.1.4), «samordning på tvers» (2.1.5) og «samarbeid med privat sektor» (2.1.6). Vi har omarbeidet disse seks innsatsområdene til vår teoretiske linse.

### **2.1.1. Sammenhengende tjenester**

Det første innsatsområdet som strategien introduserer, er «sammenhengende tjenester». Ofte tenker en da på at brukeren skal være i sentrum. Uavhengig av hvilken offentlig virksomhet som tilbyr tjenesten skal brukerne oppleve tjenesten som sammenhengende og helhetlig, og som en digital offentlig sektor. Strategien definerer brukere som både innbyggere, frivillig sektor samt offentlige og private virksomheter (DFD, 2019, s.12). I strategien nevnes det at livshendelser skal danne utgangspunkt for sammenhengende tjenester, og der blir spesielt en oppgave knyttet til universitet og høyskole nevnt. Det er at tjenester knyttet til utdanningsvalg kan kobles til flere av disse livshendelsene. Det er 7 livshendelser i digitaliseringsstrategien til regjeringen, og eksempler på disse er å være ny i Norge, å få barn, dødsfall, og miste og finne jobb (Digdir, u.å). I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum», se oversikt i kapittel 3.4.

### **2.1.2. Deling av data**

Det andre innsatsområdet er økt deling av data og verdiskapning. Offentlig sektor skal dele data når den kan, og brukerne skal ikke måtte oppgi informasjon som det offentlige allerede har innhentet. Dette kalles «kun en gang prinsippet». Offentlig sektor må også skjerme data når den må det (DFD, 2019, s.19-20). Det er startet et prosjekt kalt “orden i eget hus”, og arbeidet med dette prosjektet er pålagt statlige virksomheter. Tilgjengeliggjøring av offentlige data skal gjøres ved å publisere data på en nettside som del av felles datakatalog. Dette gjør statlige virksomheter i alt for liten grad ifølge *Én digital offentlig sektor*. I tillegg må offentlig sektor i større grad ta i bruk ny teknologi: «For ikke å komme i utakt med befolkningens ønsker og behov, må offentlig sektor i større grad kunne ta i bruk de nyeste teknologiene, som for eksempel kunstig intelligens og tingenes internett» (DFD, 2019, s. 22). I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «deling av data og informasjonssikkerhet», se oversikt i kapittel 3.4.

### **2.1.3. Digitaliseringsvennlig regelverk**

Det tredje innsatsområdet er klart og digitaliseringsvennlig regelverk. Regelverket må endres for at det skal kunne legge til rette for økt deling av data mer sammenhengende tjenester. Et

klart og forståelig regelverk med harmoniserende begreper er viktig for måloppnåelse. I tillegg bør regelverket legge til rette for bruk av kunstig intelligens, automatisert saksbehandling og digital transformasjon (DFD, 2019, s. 27-28). Samtidig må regelverket fortsatt ivareta personvern, forsvarlighet og rettsikkerhet. Det er et kontinuerlig arbeid å skape et digitaliseringsvennlig regelverk, og krever at alle virksomheter gir innspill til konkrete hindringer for digitalisering som fins i dagens regelverk (DFD, 2019, s. 28). I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering», se oversikt i 3.4.

#### **2.1.4. Nasjonale fellesløsninger i økosystem**

Det fjerde innsatsområdet er felles økosystem for nasjonal digital samhandling og tjenesteutvikling. For å utvikle brukerrettede, sammenhengende og effektive digitale tjenester må offentlige virksomheter samhandle. Økosystemet må være samordnet, det må styres og innholdet må være samordnet og koordinert (DFD, 2019, s. 30). De syv nasjonale felleskomponentene som det offentlige allerede har er Altinn, ID-porten, Digital postkasse, Folkeregisteret, Kontakt og reservasjonsregisteret, Matrikkelen og Folkeregisteret. I tillegg har det offentlige felles IT-løsninger og tekniske plattformer som for eksempel felles datakatalog og nav.no. Det allerede utarbeidet felles standarder, prinsipper og referansearkitektur. Alle disse komponentene vil inngå i Felles økosystem (DFD, 2019, s. 31). I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor», se oversikt i 3.4.

#### **2.1.5. Samordning på tvers**

Det femte innsatsområdet er styring og samordning for en mer sammenhengende offentlig sektor. Sektorinndelingen i offentlig virksomhet tydeliggjør ansvar, og er effektiv og funksjonell for å lede sektoren. Derimot kan sektorer gjøre det utfordrende å jobbe med oppgaveløsning på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer (DFD, 2019, s. 38-39). Selv om samarbeidet mellom statlig og kommunal sektor er styrket de siste årene er det mange områder som gjenstår: «De viktigste virkemidlene for styring og samordning av digitaliseringen i staten er organisering, etatsstyring og eierstyring, regelverk og finansiering» (DFD, 2019, s. 40). I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer», se oversikt i 3.4.

### **2.1.6. Samarbeid med privat sektor**

Det siste innsatsområdet i strategien er styrket samarbeid med privat sektor. Her ønsker man at offentlig sektor ikke skal gjøre det som markedet kan gjøre bedre, og strategien fokuserer på at offentlig sektor må effektivisere for å få mer ut av ressursene (DFD, 2019, s. 43). Målet er at digital samhandling kan gi grunnlag for nye og innovative tjenester. Sourcing av tjeneste-produksjonen er valget mellom om offentlig virksomheter skal produsere selv eller kjøpe i markedet. Dette spørsmålet handler om mye mer enn hva som er mest lønnsomt. Det handler om hva og hvem som gi de beste tjenestene for brukerne, men også om hva som åpner opp for innovasjon. Statlige virksomheter skal ha en sourcingstrategi (DFD, 2019, s.44). Offentlige tjenester skal derfor gå i dialog med markedet om mulige løsninger for bærekraftige digitale løsninger. Alt arbeid med digital transformasjon fordrer økt digital kompetanse og digital sikkerhet (DFD, 2019, s.47 og 51). Dette også viktige satsningsområder i strategien og er en forutsetning for at arbeidet med de andre innsatsområdene vil lykkes. I kategoriseringen vår har dette innsatsområdet fått tittelen «samarbeid med privat og frivillig sektor», se oversikt i 3.4.

## **2.2.Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren - 2023-2025.**

En av de største endringene som samfunnet vårt skal gjennomgå er den digitale omstillingen. Digitaliseringen vil påvirke enkeltmennesket og samfunnet (KD, 2021, s. 4-5). Formålet med denne strategien er å gi universiteter og høyskoler retning til den videre digitale omstillingen slik at de blir bedre i stand til å møte samfunnets behov for kunnskap og kompetanse. Det teknologiske skiftet kan forbedre samfunnet, men det kan også føre til økte forskjeller og utfordringer i forhold til sikkerhet og personvern, samt rettigheter som for eksempel ytringsfrihet. Strategien pålegger universitetene å ha studietilbud som kan gi relevant digital kompetanse både til de som søker for første gang, og for de som ønsker påfyll (KD, 2021, s. 4-5). Strategien har seks strategiske innsatsområder som gjennomgås under.

### **2.2.1. Seks strategiske innsatsområder**

Det første innsatsområdet i denne strategien er «digitalisering for fleksibel utdanning». Høyere utdanning skal være attraktive for studentene og digital teknologi skal brukes til å ha mer tilpassede og fleksible studietilbud (KD, 2021, s. 8-9). Det er en forventning i samfunnet om at utdanning er tilgjengelig og persontilpasset. Digitaliseringen fører til endringen i



studievaner. Koronapandemien førte til en endring i måten å tenke studier på, og viste at det bør være en kombinasjon mellom digitalt tilbud og fysisk tilstedeværelse på campus (KD, 2021, s. 8-9).

Videre er neste innsatsområdet «digital innovasjon i undervisning og læring». For å fremme studentens læring må digital undervisning spille godt sammen med pedagogikk og didaktikk (KD, 2021, s. 12). Digital undervisning og vurdering vil kunne føre til studentaktiv læring. For å oppnå dette må ledelsen arbeide med endringer i kulturen og organisasjonsutvikling. Ved utvikling av digitale løsninger skal universiteter og høyskoler ha en sentral rolle som innovasjonsaktører. Det tredje innsatsområdet er «digitale temaer, metoder og kompetanse i alle fag». I alle fagområder og studietilbud skal forståelsen av digitalisering og nye arbeidsmåter innarbeides (KD, 2021, s. 13-14). Mulighetene som digitaliseringen har medført gir endringer i forskningen og undervisningen. Arbeidslivet trenger tilstrekkelig tilgang til studenter med spesialisert digital kompetanse, og dette må komme i tillegg til at digitale temaer og metoder må inn i alle fag (KD, 2021, s. 15).

«Åpen forskning og nye forskningsmuligheter» er det fjerde innsatsområdet. Økningen i datamengden stiller store krav til datalagring, åpenhet og sikkerhet, men må også ta hensyn til personvern, forretningshemmeligheter og andre rettigheter (KD, 2021, s. 18). Bruken av felles digitale tjenester og felles infrastruktur vil gjøre forskningsresultater og artikler tilgjengelig for alle, og åpne opp for å utforske nye forsknings spørsmål. I forlengelsen av det fjerde innsatsområdet blir deling og tilrettelegging for videre bruk av dataene fremhevet som viktig (KD, 2021, s. 19- 21). Det femte innsatsområdet er «utnytte data om kunnskapssektoren». God tilgang til data skal føre til tettere samarbeid mellom universitetene og resten av offentlig sektor og arbeidslivet. Dette samarbeidet vil føre til mer forskningsbasert innovasjon. Også dette innsatsområdet fremhever viktigheten av godt personvern og god sikkerhet (KD, 2021, s. 21-22). Det sjette og siste innsatsområdet er «ledelse og kultur for digital omstilling». For å lykkes med digital omstilling er det viktig at den er forankret i ledelsen på alle nivåer i organisasjonen for å styrke kvaliteten av arbeidet. Organisasjon og kultur formes av digitaliseringen og utviklingen må skje i sammenheng (KD, 2021, s. 24-25).

### **3. Teori**

I dette kapitlet presenterer vi tidligere akademiske teorier og undersøkelser som forklarer og understøtter strategiene sin viktighet for å nå sine mål, og strategiens viktige plass i styringskjeden kapittel 3.1. I tillegg presenteres teori som er funnet i forskningslitteraturen som er relevant for studien. Videre presenterer vi en teori om effektive organisasjoner i kapittel 3.2. I kapittel 3.3 presenterer vi teori om resultat- og målstyring, samt målkonflikter. Disse kapitlene underbygger masteroppgavens problemstilling om hvordan nasjonale digitaliseringsstrategier kan implementeres og gjenfinnes i de to universitetenes styringsdokumenter. I det siste kapitlet (3.4) oppsummer vi teorien og presenterer vår teoretiske linse.

#### **3.1. Tidligere akademiske teorier og undersøkelser**

I dette kapitlet undersøker vi litt hva som er redegjort for de siste årene rundt temaene i de seks innsatsområdene i de to digitaliseringsstrategiene. Nå vil vi presentere litt utdypende teori om sammenhengende tjenester (3.1.1), deling av data (3.1.2), digitaliseringsvennlig regelverk (3.1.3), nasjonale fellesløsninger i økosystem (3.1.4), samordning på tvers (3.1.5) og samarbeid med privat sektor (3.1.6).

##### **3.1.1. Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum**

Samarbeid og samhandling innenfor offentlig sektor er et viktig utviklingstrekk som vektlegges høyt (Ahlgren et al, 2019, s 5). I studien bruker vi forskningen deres til å underbygge viktigheten av samhandling, og på innsatsområdene «sammenhengende tjenester», «samarbeid på tvers» og under punktet «samarbeid med privat sektor». Et av eksemplene de studerer er samhandlingsreformen og hvordan denne påvirker samarbeidet mellom helseforetak og kommunene (baksiden oppsummeringen). Samhandlingsreformen er et godt eksempel på hvordan offentlig sektor har forsøkt å få til sammenhengende tjenester for brukeren. Samhandlingsreformen gir en klarere pasientrolle. Reformen ble «presentert under visjonen «rett behandling – på rett sted – til rett tid» (Ahlgren et al, 2019, s 66).

Nyseter tar opp at det er endring i verdigrunnlaget for vår velferdsmodell, og at det er nye utviklingstrekk i den norske velferdsmodellen (2015 s 15). Videre tar han for seg de viktigste reformene de siste 45 årene og vurderer hvordan de har påvirket velferden. Nyseter er blant annet kritisk til å konkurranseutsette offentlige tjenester, og argumenterer for at dette fører til at private aktører sin profitt betales av skattepenger (2015, s 280-281). Han nevner også

offentlig-privat samarbeid (OPS). OPS er et samarbeide mellom det private og det offentlige i et prosjekt hvor det offentlige over flere år betaler private for å bygge og vedlikeholde for eksempel et bygg eller en vei. OPS sin hensikt er å bedre kvaliteten og skape innovasjon i offentlige prosjekter (2015, s. 240). Nyseter er kritisk til denne tanken og skriver at «erfaringer fra Norge og utlandet viser at OPS-prosjekter så godt som alltid er dyrere», og heller ikke mer effektive (2015, s 242). Offentlig sektor i Norge har de siste årene hatt sammenhengende tjenester som et viktig mål, og bl.a. samhandlingsreformen og NAV-reformen er eksempler på dette (Nyseter, 2015, s.153-155). I oppgaven vår bruker vi samhandlingsreformen og Nav reformen som eksempler på at offentlig sektor prøver å innføre sammenhengende tjenester og samordning på tvers mellom forskjellige offentlige sektor, nivåer og organisasjoner. Gjennom NAV-reformen fokuseres det også på livshendelser (Nyseter, 2015, s.144).

### **3.1.2. Deling av data**

Tanken om deling av data i offentlig forvaltning kan man blant annet finne i Layne og Lee sin teori (2001). Den handler om modenhet og vekst i e-government. Teorien deres har fire ulike faser for modenhet i digitaliseringen. Videre kommer de også innom mange utfordringer med innføring av digitalisering. De fire fasene har de definert som Catalogue, Transaction, Vertical Integration og Horizontale Integration (Layne & Lee, 2001, s.124). I den tredje fasen mener de digitaliseringen er vertikal, og at i den fjerde og siste fasen er digitaliseringen blitt horisontal. Vi bruker denne teorien for å gi informasjon, utfordringer og underbygge de ulike innsatsområdene, men vi vil ikke ta for oss de ulike stegene mer detaljert. De mener at innbyggere vil se offentlige tjenester som sammenhengende tjenester hvis ulike nivåer innen offentlig forvaltning, med ulike funksjoner, snakker sammen (Layne & Lee, 2001, s.125). Dette vil føre til at brukeren kun trenger å henvende seg til offentlige myndigheter en gang: «Ultimately a citizen can contact one point of government and complete any level of governmental transaction—a “one-stop shopping” concept” (Layne & Lee, 2001, s. 125). I tillegg til at når databasene kommuniserer med hverandre og deler informasjon vil det komme alle til gode (Layne & Lee, 2001, s. 132).

Modellen til Layne & Lee er også blitt kritisert. Coursey & Norris har gjort en undersøkelse i amerikansk offentlig sektor for å finne ut om fire modeller i e-government stemmer overens med virkeligheten (2008, s. 523). Det nevnes flere likhetstrekk mellom modellene, bl.a. at de alle viser en lineær og stegvis fremstilling av utviklingen av e-government. Hvert steg er

bedre enn det forrige, og man må gjennom et steg for å komme til det neste (Coursey & Norris, 2008, s. 524). I tillegg er de fire modellene ifølge Coursey & Norris normative, deskriptive og prediktive. Modellene beskriver ikke den faktiske utviklingen innen e-government i amerikansk offentlig sektor, og de er blitt utviklet uten kobling til litteraturen innen informasjonsteknologi og styring. I tillegg sier modellene ingenting om hvor lang tid denne utviklingen vil ta, eller hvordan offentlig sektor kan overkomme hindringer i denne prosessen (Coursey & Norris, 2008, s. 523 og 525).

### **3.1.3. Digitaliseringsvennlig regelverk**

Justensen og Plesner har tatt for seg hvordan digitaliseringsvennlig regelverk har konsekvenser for arbeidet i den danske offentlige administrasjonen (2018, s. 1). De ser på hvordan automatisering av arbeidsprosesser kan gå på bekostning av saksbehandlerens skjønn i hennes eller hans utøvende arbeid, og de intervjuet ledere i dansk offentlig sektor (Justensen & Plesner, 2018). Dette ser de i lys av at det allerede skal være innført et digitaliseringsvennlig regelverk i Danmark som ivaretar dette. I vår studie fokuserer vi på hva Justensen og Plesner beskriver som digitaliseringsvennlig regelverk er, og hva digitalisering i offentlig sektor tidligere har dreid seg om.

Viktigheten av et digitaliseringsvennlig regelverk og lovgivning er også påpekt av Justesen og Plesner (2018). Ifølge dem betyr digitaliseringsvennlig regelverk at «lovgivningen skal designes, således at det samtænkes, hvordan administrative prosesser kan automatiseres, hvordan professionelle skøn kan reduseres, og hvordan dette spiller sammen med tekniske løsninger» (Justensen & Plesner, 2018, s. 9). Ut ifra denne begrepsforståelsen kan man forstå at automatisert saksbehandling er et fokusområde når det gjelder digitaliseringsvennlig regelverk. Automatiseringen av arbeidsprosesser er derfor en vesentlig del av digitaliseringen i både offentlig og privat sektor. Ettersom offentlige organisasjoner er politisk styrte, er det derfor viktig at lovgivningen ikke hindrer eller vanskeliggjør automatiseringstiltakene i offentlig sektor (Justensen & Plesner, 2018, s. 9).

Historisk sett har digitalisering i offentlig sektor dreid seg om å introdusere teknologier som kan lette arbeidet, og da har det også gjerne vært underforstått at teknologien skulle endre på arbeidsprosessene (Justensen & Plesner, 2018, s.15). Samtidig var det også underforstått at både teknologien og arbeidsprosesser var underlagt lovgivningen. Det kan argumenteres for at lovgivningen må være mye mer sentral og et integrert element i digitaliseringsdagsordenen

hvis man skal automatisere administrative prosesser i det offentlige, og teknologi må være koblet til lovgivningen fra begynnelsen hvis den skal faktisk skal føre til en reorganisering av arbeidet (Justensen & Plesner, 2018, s.15).

#### **3.1.4. Nasjonale fellesløsninger i økosystem**

De nasjonale registrene og fellesløsningene blir ofte kalt Norges digitale grunnmur. Digdir forvalter og utvikler de nasjonale fellesløsningene etter god praksis og i samsvar med europeiske standarder og krav til felles digital infrastruktur i Europa (Digdir, 2021). Staten har kommet langt med å legge til rette for nasjonale fellesløsninger i et økosystem som nevnt under gjennomgangen av *Én digital offentlig sektor* (2019). Viktigheten av fellesløsninger kan man også finne igjen i forskningslitteraturen. Schartum et al. fremhever de digitale tjenestene som blant annet Altinn, ID-porten og Helsenorge.no som gjenstridige digitale problemer som lar seg løse (2017). Andre nasjonale felleskomponenter som Matrikkelen og Folkeregisteret nevnes som suksess områder inne digitalisering (Schartum et al., 2017, s 146). Schartum et al. nevner også noen eksempler fra kunnskapssektoren, blant annet Register for utestengte studenter og felles system for student administrasjon (2017, s. 140). Digdir rapporterer at det er kraftig vekst i bruk av fellesløsningene, både blant offentlige virksomheter og blant innbyggere (Digdir, 2021). Når databasene fra forskjellige offentlige virksomheter kommuniserer med hverandre og deler informasjon, vil det komme alle de offentlige systemer og virksomhetene til gode (Layne & Lee, 2001, s. 132). Schartum et al. skriver at disse felles digitale systemene har ført til helhetlige og sammenhengende digitalisering (2017, s. 146).

#### **3.1.5. Samordning på tvers**

Ahlgren et al. har studert samarbeid på tvers av forvaltningsnivå, interkommunale samarbeid og samarbeid mellom kommuner og eksterne aktører, og de har hatt et spesielt fokus på økonomisk insentiver (2019). De kommer også inn på outsourcing av kommunale tjenester til private aktører (Ahlgren et al., 2019). Outsourcing gir mulighet for effektivitetsforbedringer (Ahlgren et al., 2019 s. 202). I offentlig sektor har samarbeid på tvers av organisatoriske grenser blitt fremhevet som en viktig strategi for å utnytt ressursene bedre (Ahlgren et al., 2019). Layne og Lee uttaler også at for å få full effekt av digitalisering og informasjonssystemer må man klare å få til horisontalt samordning (2001, s. 132). Tjenestene må gi service på tvers av forskjellige avdelinger og sektor. Dette punktet blir i den nasjonale digitaliseringsstrategien nevnt som en utfordring. Innbyggere trenger ofte mer enn en tjeneste fra offentlig sektor, og derfor er dette punktet viktig for innbyggerens opplevelse av den

offentlige sektor (Layne & Lee, 2001, s. 132). Samordning på tvers er en forutsetning for å få til sammenhengende tjenester, men vi har valgt å ha det i to punkter siden det er to forskjellige innsatsområder i digitaliseringsstrategien.

### **3.1.6. Samarbeid med privat sektor**

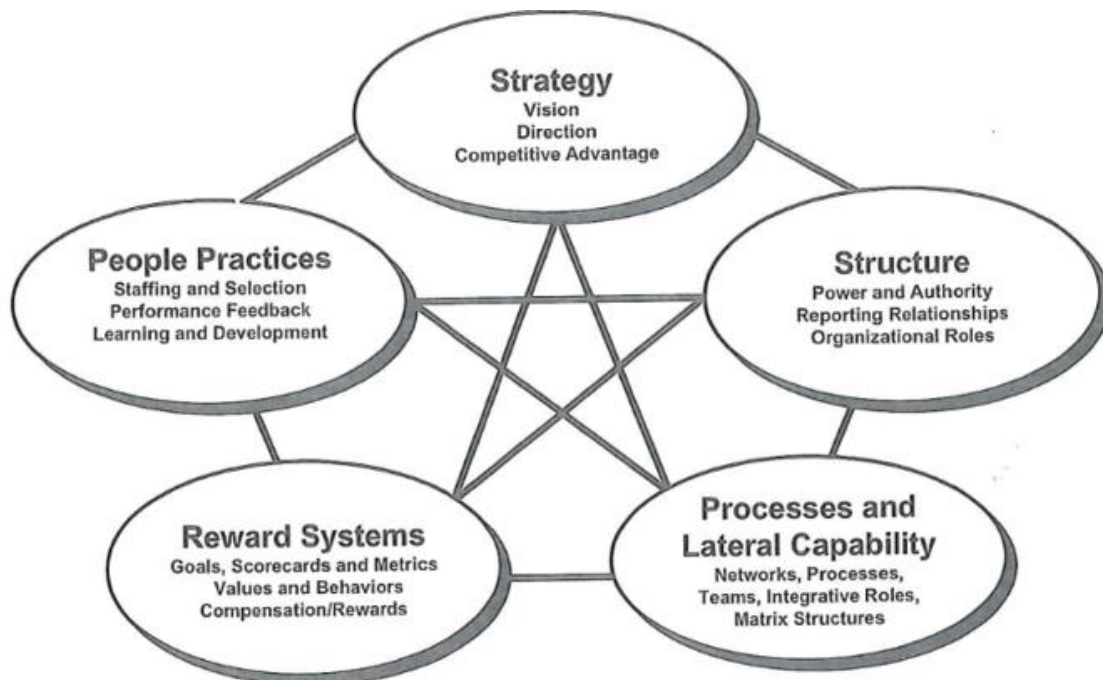
Det er mye litteratur som omhandler samarbeid og styring mellom offentlig og privat sektor. Vi har tidligere nevnt flere eksempler på dette, blant annet konkurranseutsetting (Nyseter, 2015) i kapittel 3.1.1, outsourcing (Ahlgren et al., 2019) i kapittel 3.1.5 og offentlig-privat samarbeid (OPS) (Nyseter, 2015) i kapittel 3.1.1. Digitaliseringsstrategien krever at universitetene skal ha en sourcingstrategi (2.1.6). Dette for å oppnå innovasjon, enten ved samarbeid med markedet eller ideelle aktører. Den offentlig sektor samarbeid med privat og frivillig sektor skal utnytte innovasjonskraften i alle sektorer, men en utfordring kan være at det utfordrer samfunnsoppdraget som det offentlige har (DFD, 2019, s. 44-45). Dette er i samsvar med utfordringen som Nyseter (2015) nevner om at offentlig sektor må unngå private aktører som vil profitere på offentlig sektor (3.1.1.).

## **3.2. Effektive organisasjoner**

Galbraith et. al sin teori er om hvordan man legger til rette for at en organisasjon er effektiv, og med det når virksomhetens mål (2002, s. 2). Teorien inneholder et rammeverk for hvordan man tenker helhetlig rundt elementene i organisasjonsdesign, og den beskriver også situasjoner når man bør redesigne organisasjonsdesignet. I tillegg tar den for seg karakteristikker for virksomheter som er tilpasningsdyktige, og gir oversikt over trinn i designprosessen av organisasjoner samt hvordan man skaper involvering i designprosessen (Galbraith et al., 2002, s. 1-2). De fem organisasjonselementene er strategi, struktur, prosesser og laterale kapabiliteter, belønningssystemer og strategisk personalforvaltning (Hye, L, & Øgård, M, personlig kommunikasjon, 24. august 2022). Elementene er satt inn i en stjerne fordi de alle påvirker hverandre, og organisasjonen er mest effektiv når elementene er tilpasset hverandre eller i balanse (Galbraith et al., 2002, s. 3). Effektive organisasjoner er derfor når organisasjonselementene er i balanse og organisasjonen når sine mål.

Strategien er hjørnesteinen i organisasjonsdesign, og er det som setter visjon, retning og mål for organisasjonen (Galbraith et al., 2002, s. 3). Uten en klar strategi mangler det grunnlag for å ta beslutninger i de andre organisasjonselementene. En uklar eller manglende strategi kna skape forvirring blant de ansatte, og føre til at organisasjonen dras i ulike retninger. Det

samme kan skje om ledelsen ikke er omforent om strategien (Galbraith et al., 2002, s. 3 og 5). Videre er det organisasjonsstrukturen som bestemmer hvor den formelle makten er plassert, og som påvirker arbeidsfordelingen og hvordan organisasjonskartet ser ut. Hvis strukturen ikke samsvarer med strategien vil dette kunne føre til friksjon i organisasjonen, og man klarer ikke å mobilisere ressursene (Galbraith et al., 2002, s. 3 og 5). Beslutningstaking og informasjon er nødt til å flyte på tvers av strukturen i organisasjonen, og for å sikre dette kan man designe nettverk på tvers av organisasjonsstrukturen. Det er dette som er prosesser og laterale kapabiliteter. Hvis man ikke planlegger koordineringen av nettverk og informasjon vil det kunne føre til mangel på samarbeid, informasjonsflyt og innovasjon (Galbraith et al., 2002, s. 4-5).



**Figur 2:** Stjernemodellen (Galbraith et al., 2002, s. 2).

For å nå organisasjonens mål bruker man belønningssystemer, og på denne måten justerer man de ansattes oppførsel og jobbutførelse. Hvis belønningssystemet ikke samsvarer med målene vil dette kunne føre til intern konkurranse, feil resultater og høy utskiftning av ansatte (Galbraith et al., 2002, s. 4-5). Strategisk personalforvaltning er det siste organisasjonselementet. Hvilken kompetanse og ferdigheter de ansatte trenger er det strategien som avgjør. Ved mangel på kompetanse og autonomi hos ansatte vil dette kunne føre til dårlig jobbytelse, og lav jobbtildfredshet (Galbraith et al., 2002, s. 4-5).

Videre gir Galbraith et al. flere eksempler på situasjoner som krever endring i organisasjonsdesignet. Noen eksempler er når man planlegger for vekst, strategien er endret eller at det er kommet endringer innad i organisasjonen (Galbraith et al., 2002, s.8-9). I denne studien fokuserer vi på de ulike organisasjonselementene, og hva det betyr å være en effektiv organisasjon. I tillegg brukes et eksempel på hvilke situasjoner som kan føre til endring i organisasjonsdesignet.

### **3.3.Målkonflikter**

I offentlig sektor kan målkonflikter være et større problem enn i andre sektorer. Årsaken er at offentlige virksomheter har en mer kompleks målgruppe og tjenester enn mange andre sektorer (Mulgan, 2009, s. 22). Mulgan skriver om strategisk ledelse i offentlig sektor og om strategi sin påvirkning. Videre gir han offentlig sektor noen verktøy for hvordan de kan nå målene (2009). Schartum et al. kommer inn på hvordan New Public Management (NPM) kan ha vanskeliggjort styring og samordning i offentlig sektor (2017, s. 148). Videre beskriver de hvordan NPM kan ha vanskeliggjort innføringen av en helhetlig, sammenhengende og brukerorientert digitalisering (2017, s 148). NPM splittet opp offentlige tjenester langs sektor- og virksomhetsgrenser (Schartum et al., 2017, s. 148). Reformbølgen NPM førte til at markedsøkonomi ble forbilde for hvordan offentlig sektor skulle løse oppgavene.

Fire sentrale kjennetegn på NPM er oppsplitting, ledelse, privatisering og mål- og resultatstyring. Oppsplitting innebar at oppgaver skulle flyttes fra store virksomheter til nye underliggende organer, for eksempel fra departement til direktorater (Schartum et al., 2017, s. 150). Ledelse innebar at ledelsen skulle lede. Departementene skulle for eksempel ikke lenger detaljstyre, men i direktoratet, på denne måten skulle de selv kunne prioritere ressurser. Privatisering innebar konkurranseutsetting og kontraktstyring, for eksempel skulle markedet skulle løse offentlige oppgaver. Det siste kjennetegnet var mål- og resultatstyring som innbar at departementet skulle styre via for eksempel budsjetter og tildelingsbrev som inneholdt detaljerte krav til måloppnåelse (Schartum et al., 2017, s 150). NPM sine kjennetegn underbygger muligheten for at det vil oppstå målkonflikter. Schartum et al. påpeker at disse fire kjennetegnene kan være til hinder eller vanskeliggjør implementering av digitalisering. For eksempel så kan det at forvaltningen fremstår som oppsplittet kan føre til konflikter om prioritering og gjør det vanskelig for overordnet departement å styre (2017, s. 152). Et annet eksempel ved kjennetegnet «ledelsen skal lede» kan være at de føre til at selv om digitaliseringen i offentlig sektor er innovativ, så kan den samtidig fremstå stykkevis og delt. I



tillegg kan lokal ledelse føre til økt sektortenkning og mindre helhet (Schartum et al., 2017, s.156).

Det offentlige skal levere mange forskjellige tjenester til innbyggerne og det er begrenset ressurser (Mulgan, 2009, s. 22). I tillegg ønsker offentlig sektor ofte å påvirke omgivelsene ikke bare tilpasse seg dem. Spørsmålet er blant annet hva en offentlig strategi faktisk prøver å oppnå (Mulgan, 2009 s.2 og s. 22). Mulgan viser også til at et land har mange mål fra de store nasjonale målene, velferdsgoder, men også ned til verdier i samfunnet som tillit og kunnskap. Videre er det utarbeidet en måte å utarbeide effektive strategier på som ender med at en oppnår mest og best mulig «Public value» (Mulgan, 2009, s. 5). Effektive strategier må ledes fra toppen og de må være engasjerende. I denne kompliserte mengden av mål, så må strategien gi tydelige prioriteringer og må fremheve hva som betyr mest (Mulgan, 2009, s. 3-4). Ledelse er viktig, og strategi sloss om oppmerksomheten og ressurser mot «siste krise» i virksomheten eller omgivelsene rundt virksomheten (2009).

### **3.4.Oppsummering av teoretisk linse**

Vi har i tabellen under oppsummert arbeidet vårt med den teoretiske linsen. Tabellen inneholder nøkkelord og uttrykk. Vi har også laget en kort oppsummerende definisjon. Denne tabellen har vi fått inspirasjon i fra Toll et al (2020, s. 48). Tabellen er grunnlaget for kategoriseringen vår, se mer informasjon i kapittel 4.

**Tabell 1:** Nøkkelord- og uttrykk som grunnlag for kategorisering

Kategori	Nøkkelord/uttrykk	Vår definisjon
1. Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. brukeren i sentrum</li> <li>2. livshendelser</li> <li>3. utdanningsvalg</li> <li>4. digital kompetanse</li> <li>5. digital undervisning</li> </ol>	Brukeren skal oppleve tjenesten som sammenhengende og helhetlig. Livshendelser fra vugge til grav og med læring hele live.
2. Deling av data og informasjonssikkerhet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kun en gang-prinsippet</li> <li>2. "orden i eget hus"</li> <li>3. Dele data i felles datakatalog</li> <li>4. Bruke de nyeste teknologiene</li> <li>5. Digital teknologi</li> <li>6. Informasjonssikkerhet og personvern</li> <li>7. Digital sikkerhet</li> <li>8. deling og tilrettelegging for videre bruk i sektoren og på tvers av sektorer</li> </ol>	Tilgjengeliggjøre data i felles datakatalog. Brukeren skal kun måtte gi fra seg informasjonen en gang, og at systemene «snakker» sammen både innad i UH-sektoren, og på tvers av offentlig sektor. Digital sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern er viktige fokusområder.
3. Digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. automatisert saksbehandling/ rutineoppgaver</li> <li>2. bruk av KI</li> <li>4. svakheter i dagens regelverk</li> </ol>	Tilpasse regelverket for å fremme digitalisering Tilbakemeldinger til departementet om svakheter i dagens regelverk. Prosedyrer og saksbehandling som kan effektiviseres og automatiseres ved hjelp av digitalisering og KI.
4. Nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nasjonale felleskomponenter</li> <li>2. felles standard</li> <li>3. felles økosystem</li> </ol>	Etablere fellesløsninger som kan brukes på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Bruke felleskomponentene som eksisterer i offentlig sektor, og andre som er tilgjengelige.
5. Samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digital transformasjon</li> <li>2. og digital omstilling</li> <li>3. Utvikling av organisasjon og kultur</li> <li>4. Samfunn i endring</li> </ol>	Digital transformasjon og digital omstilling handler i tillegg til digital teknologi om utvikling av organisasjon og dens kultur. Digital omstilling og transformasjon skal være tydelig forankret i ledelsen. Sikre god samordning mellom statlige og kommunale aktører.
6. Samarbeid med privat og frivillig sektor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. digital samhandling</li> <li>2. åpne opp for innovasjon</li> <li>3. bærekraftige digitale løsninger</li> <li>4. velge å gjøre selv eller kjøpe av markedet</li> <li>5. styrke samarbeid med privat sektor</li> </ol>	Utnytte den gevinsten som kan oppstå ved digital samhandling med frivillige organisasjoner og næringslivet. «Det offentlige skal ikke gjøre selv det som markedet kan gjøre bedre» <i>Én digital offentlig sektor (DFD, 2019 s.43)</i> . Involvere privat sektor for innovasjon og utvikling.

## 4. Metode

Dette kapittelet beskriver valgene som er tatt i vår studie i henhold til metode, undersøkelsesdesign og analyse av dataene. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan UiA og OsloMet innarbeider to nasjonale digitaliseringsstrategiene inn i egne styringsdokumenter. Vi undersøker også om det er forskjeller i hvordan dette gjøres ved de to universitetene. For vår studie har vi derfor valgt sammenlignende casestudier av UiA og OsloMet, og som består av dokumentanalyse og intervjuer. Kapittelet gir også en oversikt over hvordan disse undersøkelsene er gjennomført, og hvordan kategoriseringen er utført i dokumentanalysen. I tillegg begrunner vi valg av casene og intervjuobjektene. Videre vil vi drøfte reliabilitet og validitet.

Vi mener at intensivt design passer problemstillingen vår best fordi intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger hvor man er interessert i nyanser og dybde (Jacobsen, 2022, s. 145). Videre ønsket vi å bruke sammenlignende casestudie. Casestudier er kvalitativ metode, og dette egner seg for denne studien fordi det er ønskelig å finne ut hvordan noe gjøres eller fremstår (Brinkmann & Tangaard, 2019, s. 11). Casestudier er rike, empiriske beskrivelser av spesifikke fenomen og er typisk basert på en rekke datakilder (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 25). Årsaken til at vi ønsket å bruke sammenlignende casestudie er at å bare få informasjon fra en case, dvs. bare en kontekst, kan føre til at funnene kun beskriver det som er unikt for den ene casen (Jacobsen, 2022, s. 111). Fordelen med å undersøke to case er at vi kan finne forskjeller og likheter som tilfører studien flere synsvinkler (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 25). En annen fordel er ifølge Eisenhardt & Graebner at vi kan få sett om omgivelsene påvirker de to virksomhetene ulikt.

Vi valgte OsloMet og UiA som enheter i den sammenlignende casestudien, og de er valgt ut fra vår kjennskap til de to universitetene. Vi er studenter ved UiA, og begge har jobberfaring fra UH-sektoren hvor en av oss jobber ved OsloMet. I denne studien har vi derfor både en rolle som forsker, og en rolle med nærhet til organisasjonene som er undersøkt (Løberg, 2021, s. 34). Vår rolle som forsker har vært tydelig for de vi har vært i kontakt med for å innhente styringsdokumenter og intervjuet, ettersom det var på grunn av skriving av denne studien vi kontaktet dem. Både makt og forventninger ligger til rollen som forsker, til tross for at forskerrollen kan oppfattes som «nøytral». Årsaken er at vi som forskere har muligheten til å representere intervjuobjektene, og derfor er maktbalansen mellom oss skjev (Løberg, 2021, s.

34). Nærheten vår til de undersøkte universitetene kan ha gitt oss fordeler med at det er lettere å få svar fra de vi har kontaktet, ettersom ansatte ved UiA og OsloMet vil være tjent med å hjelpe studentene sine og kollegaen sin. I tillegg har det gjerne vært lettere for oss å vite hvem vi skulle kontakte ettersom vi allerede har kontakter og kjennskap til universitetene. En annen fordel nærheten kan ha gitt oss er at vi kjenner kulturen og språket i UH-sektoren, samt digitale verktøy og arbeidsmetoder. Dette kan også ha vært en ulempe, og da spesielt i intervjuer hvor vi kan ha tatt informasjon for gitt (Løberg, 2021, s. 34). For eksempel var det i renskrivning av intervjunotatene uklarerhet om den ene digitale løsningen som ble nevnt av et intervjuobjekt gjaldt kun for UiA eller hele UH-sektoren. I selve intervjuet trodde vi at det var snakk om en tilsvarende sektorløsning, men som viste seg å være utviklet av UiA. Samtidig har vi vært bevisste på utfordringen med nærhet til UiA og OsloMet under hele studien. For å styrke funnene våre valgte vi derfor å ha to undersøkelsesmetoder.

Studien er gjennomført som en dokumentanalyse, og intervjuer med relevante ansatte ved de to universitetene. Vi har valgt sammenlignende casestudie i stedet for kun en case for å unngå at funnene kun beskriver det som er unikt for et universitet, og vi ønsker å finne om det er eventuelle forskjeller og likheter mellom de to universitetene (Jacobsen, 2022, s. 111). Studien er snevret inn til å gjelde to universiteter i stedet for et universitet og en høyskole, både for å begrense omfanget av studien, men også fordi de fleste høyskoler jobber mot å bli universiteter. Dermed blir det færre høyskoler, og det er mer aktuelt å studere to universiteter.

Både dokumentanalyse og intervjuer er kvalitativ metode, og som tidligere nevnt er det brukt et intensivt undersøkelsesdesign ettersom det er en logikk der kvalitative data henger tett sammen med intensive undersøkelser (Jacobsen, 2022, s. 153). Intensive undersøkelser er valgt fordi de har et begrenset antall enheter hvor hovedhensikten er å få fram mangfold og variasjoner i opplevelser og fortolkninger, og det passer best for problemstillingen for denne studien (Jacobsen, 2022, s. 153). Bruken av flere metoder, eller metodetrianguleringen, var for å kunne bekrefte funnene våre opp mot hverandre. Metodetrianguleringen betyr kombinasjonen av flere metoder i samme studie av samme fenomen (Bowen, 2009, s. 28).

## 4.1. Utvalg og innsamling av data

Datagrunnlaget for dokumentanalysen var styringsdokumenter som var offentlig tilgjengelig på universitetenes nettsider. I tillegg ble det sendt epost til relevante personer ved universitetene for å minske sjansen for at det var andre relevante styringsdokumenter vi ikke hadde oppdaget, eller som ikke lå offentlig tilgjengelig. Epostene ble sendt til kommunikasjonsdirektørene og IT-direktørene ved OsloMet og ved UiA. I svarene fra UiA ble vi henvist videre til andre som direktørene mente hadde mer informasjon. Det framkom ikke noen nye styringsdokumenter ved UiA etter svar på eposten, men ved OsloMet ble digitaliseringsstrategien lagt ved som en pdf.fil. Strategien lå i oversikten på OsloMets hjemmeside for strategier og planer, men var ikke klikkbar som de andre opplistede dokumentene. Dokumentene som vi til slutt valgte å inkludere i vår analyse er virksomhetsstrategiene, OsloMet sin digitaliseringsstrategi, UiA sin Plan2023 og universitetene sine budsjetter for 2023. Dette utvalget av dokumenter ga oss også like mange dokumenter fra hvert universitet. I tillegg fant vi handlingsplanene for fakultetene ved de to universitetene, og disse kunne vært relevante å analysere. De ble til slutt ikke tatt med i dokumentanalysen fordi de ikke er på virksomhetsnivå. Vi fant også årsrapporter fra begge universitetene som viser hva som ble oppnådd i 2022, men disse valgte vi også å utelate for å begrense utvalget.

**Tabell 2:** Oversikt over analyserte styringsdokumenter

<b>Dokument - Tittel</b>	<b>År</b>	<b>Organisasjon</b>	<b>Antall sider</b>
<b>Langtidsplan og budsjett 2023-2025</b>	<b>2022</b>	<b>OsloMet</b>	<b>20</b>
<b>Strategi og visjon</b>	<b>2017</b>	<b>OsloMet</b>	<b>nettside</b>
<b>Fremtidens digitale universitet</b>	<b>2018</b>	<b>OsloMet</b>	<b>12</b>
<b>Intern budsjettfordeling 2023</b>	<b>2022</b>	<b>UiA</b>	<b>46</b>
<b>Strategi 2021-2024</b>	<b>2020</b>	<b>UiA</b>	<b>nettside</b>
<b>Plan 2023</b>	<b>2022</b>	<b>UiA</b>	<b>12</b>

Oppsettet til denne tabellen er hentet fra teksten til Toll et al (2020, s. 46).

For å best kunne belyse problemstillingen har vi valgt å også gjennomføre intervjuer av nøkkelpersoner ved universitetene. Med nøkkelpersoner mener vi personer som har jobbet med utformingen av styringsdokumentene. Hensikten var å få belyst arbeidsprosessene bak virksomhetsstrategiene og eventuelle digitaliseringsstrategier. Vi ville også undersøke om intervjuobjektene mener at UiA og OsloMet sine strategier på virksomhetsnivå er synlige på andre måter i organisasjonene, som for eksempel endringer i organisasjonsstruktur eller i arbeidsprosesser. Intervjuene var åpne og individuelle, og denne metoden egner seg godt for å få frem enkeltindividers fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2022, s. 163). Vi utarbeidet en intervjuguide med middels strukturingsgrad for at respondentene selv kunne ta opp temaer, men samtidig som vi sikret at temaene vi ønsket å diskutere ble tatt opp (Jacobsen, 2022, s. 167). Respondentene fikk ikke tilsendt intervjuguiden i forkant for å få så ærlige svar som mulig, og for å unngå at de skulle ha muligheten til å tenke ut et svar på forhånd. Det ble valgt å ha få respondenter for å begrense mengden data, og fordi hovedanalysen i denne studien er dokumentanalysen. Derfor ble det valgt å intervjuer to personer ved hvert universitet. Vi sendte henvendelser til de første personene ved UiA og OsloMet som var kontaktet angående styringsdokumentene, og de henviste oss til andre relevante ansatte i organisasjonene som vi intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført digitalt på Teams, og begge forfatterne deltok i intervjuene. En stilte spørsmål, mens den andre tok notater. Vi brukte Nettskjema-diktafon for å ta opp lyd under intervjuene, og programmet transkriberte for oss. Notatene som en av oss skrev under intervjuet ble renskrevet rett etter intervjuet. Dette notatet ble så supplert og korrigert ved hjelp av transkriberingen fra Nettskjema-diktafon. Intervjuobjektene fikk tilsendt notatene for å komme med kommentarer og rettelser. Etersom intervjuene var en supplerende metode valgte vi å ikke renskrive transkriberingen som Nettskjema-diktafon lagde. Dette ble også gjort for å begrense tidsbruken på prosessen med intervjuene. Derfor er kun notatene vedlagt oppgaven.

## **4.2. Kategorisering**

Vi utarbeidet en kategorisering, eller «kodebok», for å kunne analysere universitetenes styringsdokumenter etter inspirasjon fra tabell 3 i artikkelen til Toll et al. (2020, s. 48). Ved utarbeidelsen av kategoriene tok vi utgangspunkt i innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren*. Vi vurderte

nøkkelord- og setninger under hvert av innsatsområdene. Dette ble først gjort med den nasjonale digitaliseringsstrategien, og deretter med sektorstrategien. Kategoriene og underkategoriene vi endte opp med består derfor av nøkkelord- og setninger til begge strategiene. Hovedkategoriene i vår kategorisering er: «sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum», «deling av data og informasjonssikkerhet», «digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering», «nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor», «samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer» og «samarbeid med privat og frivillig sektor». Vi grovkodet universitetenes virksomhetsstrategier med den foreløpige kategoriseringen for å se om kategoriseringen ga treff, og dette gjorde vi hver for oss. Deretter sammenlignet vi kategoriseringen vår med den andres, og vi konkluderte med at vi hadde kategorisert relativt likt. Vi fant også ut at det gikk an å kategorisere ut ifra kategoriene og underkategoriene vi hadde utarbeidet.

Under grovkategoriseringen oppdaget vi også noen utfordringer som måtte avklares. Innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene er overlappende. Det at innsatsområdene er overlappende kunne føre til vanskeligheter med å skille funnene i kategoriseringen. For eksempel «samhandling på tvers» og «sammenhengende tjenester» er tett knyttet sammen, og vi prøvde å være bevisste på dette ved kodingen. En annen utfordring var at noen av nøkkelord- og setningene kun kunne kategoriseres hvis man tolket konteksten, selv om setningen ikke inneholdt de eksplisitte nøkkelord- eller setningene. For eksempel nevnes «virtuell assistent» i virksomhetsstrategien til OsloMet. Underforstått handler «virtuell assistent» om automatisert saksbehandling selv om ikke disse ordene blir brukt. Vi så at det var viktig å inkludere ord og setninger som kunne tolkes ut ifra konteksten, og valgte derfor å ta disse med i kategoriseringen vår. Etter vi ble enige om hvordan kategoriseringen skulle være, så gikk vi igjennom styringsdokumentene fire ganger til. Der vi fikk ulike treff vurderte vi hvert enkelt treff, og ble sammen enige om det skulle være gjeldende eller ikke.

### **4.3. Validitet og reliabilitet**

Ifølge Creswell & Miller er det en felles enighet om at forskere innen kvalitativ metode må kunne vise at studiene deres er troverdige, og dette gjøres blant annet gjennom metodetriangulering (2000, s. 124). Jacobsen beskriver at intern gyldighet, også kalt validitet, går på om resultatene oppfattes som riktige (2022). Dette avhenger sterkt om forskeren har fått tak i de riktige kildene, og om kildene gir riktig informasjon (Jacobsen, 2022, s. 240-241).

Ettersom dokumentene som utgjør mye av datagrunnlaget er funnet på universitetenes hjemmesider gir dette dataene høy pålitelighet, og spesielt siden universitetene er underlagt offentlig myndigheter i form av å være statlig styrte organisasjoner (Jacobsen, 2022, s. 245). Som forskere må vi være oppmerksomme på at det er organisasjoner som har utarbeidet dokumentene og de har en agenda med å produsere dem. Det er også viktig å være bevisst på at intervjuobjektene kan ha tilbakeholdt informasjon, eller tilpasset informasjon, slik at de selv eller organisasjonen kommer ut i et godt lys. Dette er en av grunnene til at intervjuobjektene ikke fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at vi i størst mulig grad sikret reell informasjon. Intervjuobjektene har vært med i prosessen med å utforme styringsdokumentene og har derfor eierskap til dem, i tillegg til at de er ansatt i organisasjonene vi utførte studien om.

Påliteligheten, eller reliabiliteten, til studien avhenger om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt resultatene man har kommet fram til. Dette gjelder både undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen (Jacobsen, 2022, s. 250). Vi valgte å bruke to kvalitative metoder i denne studien. Denne metodetrianguleringen ble valgt for å kunne øke reliabiliteten til funnene (Bowen, 2009, s. 28). Ved å bruke flere metoder har vi prøvd å finne sammenhenger i funnene våre på tvers av dataene, og dermed prøvd å redusere mulige forutinntattheter som kan eksistere i et datasett som er innhentet med kun en metode (Bowen, 2009, s. 28). Vi har også prøvd å forhindre potensielle forutinntattheter i intervjuene. Ifølge Eisenhardt & Graebner kan man forhindre mulige forutinntattheter ved å bruke mange og svært kunnskapsrike informanter som ser fenomenet fra forskjellige perspektiver (2007, s. 28). Dette har vi prøvd å gjøre ved å velge svært kunnskapsrike intervjuobjekter. De vi intervjuet har mye kunnskap om både digitalisering, om organisasjonen de jobber i, og strategiprosesser. Det at intervjuobjektene fikk tilsendt notatene i etterkant av intervjuene for gjennomlesning var også for å øke reliabiliteten. Vi håpet at vi på denne måten unngikk å miste viktig informasjon, og at vi ikke hadde misforstått intervjuobjektene på noen måte.



**Tabell 3:** Oversikt over kategoriene med nøkkelord, definisjon og eksempler fra styringsdokumentene

Kategori	Nøkkelord/uttrykk	Definisjon	Eksempler fra styringsdokumentene
1. Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum	1. brukeren i sentrum 2. livshendelser 3. utdanningsvalg 4. digital kompetanse 5. digital undervisning	Brukeren skal oppleve tjenesten som sammenhengende og helhetlig. Livshendelser fra vugge til grav og med læring hele livet.	«Våre kandidater skal kunne tilegne seg og bruke ny kunnskap på nye måter hele livet» (UiA Strategi 2021-2024, 2020). «Tilby digitale løsninger som førstevalg for alle som vil kommunisere med institusjonen» (OsloMet Strategi og visjon, 2017). «Mulighetsrommet er bredt, og universitetene skal bruke blant annet digitaliseringen til å utvikle tilbud og til å nå ut langt bredere enn tidligere» (UiA Plan23, 2022, s 4).
2. Deling av data og informasjonssikkerhet	1. kun en gang-prinsippet 2. "orden i eget hus" 3. Dele data i felles datakatalog 4. Bruke de nyeste teknologiene 5. Digital teknologi 6. Informasjonssikkerhet og personvern 7. Digital sikkerhet 8. deling og tilrettelegging for videre bruk i sektoren og på tvers av sektorer	Tilgjengeliggjøre data i felles datakatalog. Brukeren skal kun måtte gi fra seg informasjonen en gang, og at systemene «snakker» sammen både innad i UH-sektoren, og på tvers av offentlig sektor. Digital sikkerhet, informasjonssikkerhet og personvern er viktige fokusområder.	«Vi benytter nye teknologier i forskningen blant annet til å samle inn, analysere og forstå store ustrukturerte datamengder» (OsloMet, fremtidens digitale universitet, 2018 s 3). «Infrastruktur i H-bygget på campus Grimstad til Future Classroom og Future Interaction lab» (UiA Budsjett, 2022, s 39).
3. Digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering	1. automatisert saksbehandling/rutineoppgaver 2. bruk av KI 3. svakheter i dagens regelverk	Tilpasse regelverket for å fremme digitalisering Tilbakemeldinger til departementet om svakheter i dagens regelverk. Prosedyrer og saksbehandling som kan effektiviseres og automatiseres ved hjelp av digitalisering og KI.	«Mange administrative oppgaver er automatisert og forenklet. Virtuelle assistenter tar seg av repetitive oppgaver som ikke krever skjønn og administrasjonen bruker sin kompetanse på mer komplekse oppgaver» (OsloMet, fremtidens digitale universitet, 2018, s 4).
4. Nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor	1. Nasjonale felleskomponenter 2. felles standard 3. felles økosystem	Etablere fellesløsninger som kan brukes på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Bruke felleskomponentene som eksisterer i offentlig sektor, og andre som er tilgjengelige.	«Dette omfatter utvikling og innføring av sektorløsninger» (OsloMet budsjett, 2022, s. 10) «Digitalisering av papirarkiv og UH-sak» (UiA budsjett, 2022, s. 30).
5. Samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer	1. Digital transformasjon og digital omstilling 2. Utvikling av organisasjon og kultur 3. Samfunn i endring	Digital transformasjon og digital omstilling handler i tillegg til digital teknologi om utvikling av organisasjon og dens kultur. Digital omstilling og transformasjon skal være tydelig forankret i ledelsen. Sikre god samordning mellom statlige og kommunale aktører.	«Den teknologiske utviklingen i samfunnet stiller nye krav til samhandling og omstillingsevne» (OsloMet, fremtidens digitale universitet s 6). «Systematisk utvikle fagenes innhold og fagmiljøenes kompetanse slik at de er i takt med den digitale transformasjonen» (OsloMet, fremtidens digitale universitet, 2018, s. 8). «Vi evner å omstille oss i takt med nye rammevilkår, omveltende samfunnshendelser, nye teknologier og et arbeidsmarked i rask forandring» (UiA Strategi 2021-2024, 2020).
6. Samarbeid med privat og frivillig sektor	1. digital samhandling 2. åpne opp for innovasjon 3. bærekraftige digitale løsninger 4. velge å gjøre selv eller kjøpe av markedet 5. styrke samarbeid med privat sektor	Utnytte den gevinsten som kan oppstå ved digital samhandling med frivillige organisasjoner og næringslivet. «Det offentlige skal ikke gjøre selv det som markedet kan gjøre bedre» s. 43 <i>En digital offentlig sektor</i> . Involvere privat sektor for innovasjon og utvikling.	«Innovasjon er viktig for det globale samfunn og det er viktig for oss» (UiA Plan23, 2022 s. 4). «Vår innovasjon skal bidra til fornyelse av profesjonene vi utdanner til samt måten vi leverer vår utdanning og forskning på» (OsloMet, fremtidens digitale universitet, 2018, s. 6).

Oppsettet til denne tabellen er hentet fra teksten til Toll et al (2020, s.48).

#### **4.4. UiA og OsloMet**

Universitetene som undersøkes i denne studien er to av totalt ti norske universiteter som er underlagt Kunnskapsdepartementet (KD, u. å.). Begge har lang historikk som utdanningssteder, og som strekker seg rundt 200 år tilbake i tid. Universiteters evne til å tilpasse seg omgivelsene har bidratt til at de har overlevd så lenge, og dette kan ses på som universitetenes egenart (Moldenæs & Pettersen, 2021). I tillegg har UiA og OsloMet egenart i form av vitenskapelig ansatte. De har stor autonomi og stor rett til eget arbeid.

Universitetene er en nøkkelinstitusjon i det norske samfunnet (Stølen, Mo, Gornitzka & Sandset, 2020). Universitetene skal ifølge universitets- og høyskoleloven bidra med mer enn forskning og utdanning, og de skal også være kulturbærer og forsvarer av akademiske verdier. I tillegg skal de bidra til offentlig debatt og har et formål om å ha en bærekraftig utvikling (Universitets- og høyskoleloven, 2005, § 1-1). Det er i tillegg også viktig at: «Universiteter og høyskoler kan bare tjene sitt formål og samfunnet når de gis autonomi og når akademisk frihet sikres» (Stølen, Mo, Gornitzka & Sandset, 2020).

UiA har campus i Kristiansand og Grimstad, og har seks fakulteter samt lærerutdanning. Universitetet var opprinnelig en høyskole, og fikk universitetsstatus i 2007 (UiA, u. å.). Det er ca. 13 800 studenter som studerer ved UiA, og universitetet har rundt 1500 ansatte. OsloMet ble universitet i 2018, og gikk fra å være Høyskolen i Oslo og Akershus til å bli OsloMet – storbyuniversitetet (OsloMet, u. å.). Universitetet har rundt 22 800 studenter, og ca. 2400 ansatte, fordelt på fire fakulteter. OsloMet har campuser som er lokalisert i Oslo og på Kjeller ved Lillestrøm.

## 5. Presentasjon og analyse av funn

I dette kapittelet presenterer vi funnene våre. Funnene er resultatet av vår kategorisering av styringsdokumentene. Vi kategoriserer styringsdokumentene etter nøkkelord og uttrykk i tabell 3. Vi begynner med å presentere et funn fra de nasjonale digitaliseringsstrategiene i 5.1. Videre fortsetter vi med en overordnet presentasjon av funn av styringsdokumentene per universitet for å gi et oversiktsbilde og funn per universitet (5.2). Deretter vil vi presentere funn per kategori (5.3). Til slutt vil vi i kapittel 5.4 vise funn fra de oppfølgende intervjuene. I disse kapitlene vil vi opplyse om noen har fått flere treff enn andre, og komme med sitater fra styringsdokumentene som underbygger funnene. Vi vil videre se på likheter og forskjeller både mellom universitetene og mellom kategoriene. I kapittel 5.5 har vi samlet funnene i oppsummerende tabell.

### 5.1. Nasjonale digitaliseringsstrategier

Vi finner at innsatsområdene i de to nasjonale strategiene overlapper hverandre, og er avhengige av hverandre, se kapittel 4. I *Én digital offentlig sektor* blir disse avhengighetene nevnt flere plasser (2019). For eksempel ser vi at innsatsområdene «sammenhengende tjenester» og «deling av data» er avhengige av hverandre: «En grunnleggende forutsetning for å få til sammenhengende tjenester er oversikt over hvilke data som finnes hvor, og hvordan disse kan deles» (DFD, 2019, s.15).

Vår dokumentanalyse viser at selv om det kan være potensielle konflikter, er begge strategiene en del av den overordnede innsatsen for å forbedre digitaliseringen i Norge. *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* har begge som formål å gi retning og støtte til digital transformasjon. Formålet med UH-sektoren sin strategi er som beskrevet i 2.2 å gi universiteter og høyskoler retning til den videre digitale omstillingen slik at de blir bedre i stand til å møte samfunnets behov for kunnskap og kompetanse. Hensikten til *Én digital offentlig sektor* (2.1) er derimot å støtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, samt offentlig sektor som helhet.

Gjennom dokumentanalysen finner vi en konflikt mellom *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* i måten strategiene er bygget opp på. Det at *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* er for UH-sektoren gjør at målene blir ulike målene i strategien

som gjelder for hele den offentlige sektoren. Dette kan føre til ulik prioritering og ressursbruk. For eksempel kan fokus på studenten og læring i UH-strategiene prioritere ressursene annerledes enn hvis man ser på alle brukerne, og skal prioritere mellom dem. Det å se helheten i hele offentlig sektor kan føre til andre prioriteringer og bruk av ressurs enn hvis man kun fokuserer på studenten, og dermed kun UH-sektoren.

Dette kan føre til neste mulige konflikt mellom disse to strategiene. Det er at både målene og behovene kan variere når man ser på målgruppene. Dette kan igjen føre til konflikter når det for eksempel gjelder implementering og tilpasning av digitale løsninger.

Disse mulige konfliktene kan føre til at innsatsområdene kan bli vanskelig å følge for UiA og OsloMet, og vanskelig for dem å synliggjøre i styringsdokumentene. Løsning på målkonfliktene og ulikheter i ressursbruk mellom strategiene er samarbeid og avstemming mellom sektorene.

## 5.2. Styringsdokumenter

Vi mener det blir brukt store ord i styringsdokumentene. Digitalisering og digitaliseringsarbeid er lite nevnt. Digital transformasjon og digitalisering er likevel en stor del av konteksten, og det kan tenkes at det er en forutsetning for mye av det som står i styringsdokumentene. Videre finner vi en markant forskjell i antall treff når vi kategoriserer etter tabell 3, når vi ser på alle styringsdokumentene samlet per universitet. Totalt sett finner vi 37 treff i UiA sine styringsdokumenter, mens i OsloMet sine styringsdokumenter finner vi 84 treff. I metodedelene har vi oppgitt antall sider per dokument. Vi har ikke tatt hensyn til antall sider i dokumentene når vi har telt antall treff, og vil derfor ikke vurdere treffene i prosent.

**Tabell 4:** Totalt antall treff i våre kategorier i universitetenes styringsdokumenter

Universitet	UiA	OsloMet
Treff	37	84

Digitaliseringsstrategien til OsloMet utgjør en stor forskjell i antall treff, fordi vi finner 60 av totalt 84 treff i denne. Dette er et forventet funn fra vår side, ettersom hele strategien handler om OsloMet sin satsning innen digitalisering. Det er treffene i denne strategien som gjør at UiA totalt sett får færre treff i kategoriene enn OsloMet. Ser vi på antall treff uten

digitaliseringsstrategien har UiA 37 treff og OsloMet 24 treff. Dette kan gi et skjevt bilde av antall treff, ettersom vi da vurderer UiA sine tre styringsdokumenter opp mot kun to fra OsloMet. Likevel underbygger det bildet av at digitaliseringsstrategien til OsloMet utgjør en stor del av treffene.

**Tabell 5:** Totalt antall treff i styringsdokumenter fordelt på dokumenter

	<b>UiA strategi</b>	<b>UiA plan</b>	<b>UiA budsjett</b>
SUM	4	20	13
	<b>OsloMet strategi</b>	<b>OsloMet digitaliseringsstrategi</b>	<b>OsloMet budsjett</b>
SUM	8	60	16

Tabellen over viser UiA og OsloMet sine treff fordelt på styringsdokumentene vi har undersøkt. Vi har også sett på treff per dokument for de to universitetene. Overordnet sett viser det seg at universitetenes virksomhetsstrategier og budsjetter har relativt likt antall treff i kategoriene våre.

### **5.2.1. Universitetenes virksomhetsstrategier**

Virksomhetsstrategien til OsloMet er en nettside med strategi, visjon, slagord, verdier, formål og profil. Strategien har fire hovedmål med tilhørende aktiviteter (OsloMet, 2019). UiA sin virksomhetsstrategi er på kun en side (UiA, 2020). Den beskriver visjon, verdier, akademisk kultur, samfunnsoppdrag og tverrfaglige satsningsområder. Videre beskrives hovedmål og strategiske satsninger i samfunnsoppdraget. I tillegg har UiA et eget hovedmål på arbeids- og læringsmiljø. Virksomhetsstrategiene er for fire år av gangen og kan dermed endres ganske raskt. OsloMet sin virksomhetsstrategi er vesentlig lengre og mer omfattende enn UiA sin strategi. Vi ser at begge universitetene har få treff i kategoriseringen når det gjelder virksomhetsstrategiene. Tabellen viser fire treff hos UiA, og åtte treff hos OsloMet. Det at det ikke er flere treff i OsloMet sin virksomhetsstrategi kan ha forklaring i at universitetet har en egen digitaliseringsstrategi. Dermed har OsloMet flere treff i kategoriene våre i virksomhetsstrategien sin sammenlignet med UiA sin virksomhetsstrategi. Disse funnene ønsker vi å undersøke mer i intervjuene våre.

### **5.2.2. Universitetenes budsjetter**

Budsjettdokumentene til de undersøkte universitetene har selvfølgelig likheter, fordi de er bygd opp etter samme mal (OsloMet, 2022, UiA, 2022). Budsjettene er kun for et år av gangen og gir dermed større mulighet for å få inn endringer å styre etter. Ingen av universitetene har noe i sine budsjetter som vi ikke forventer i et budsjett. Vi forventer å få

treff på kategoriseringen vår der, siden budsjett handler om prioriteringer og fordeling av ressurser. I gjennomgangen av dokumentene får vi flere treff i OsloMet sitt budsjett i forhold til UiA sitt budsjett. Dette til tross for at UiA sitt budsjettdokument er på 46 sider, mens OsloMet sitt er på 20 sider. Ingen av budsjettene tar for seg digitalisering som et eget punkt. Vi håper vi finner utdypende svar på dette i intervjuene.

### **5.2.3. Digitaliseringsstrategien til OsloMet og UiA sin Plan23**

En stor forskjell mellom universitetene er at OsloMet har en egen digitaliseringsstrategi som heter *Fremtidens digitale universitet* - strategi for digital transformasjon for perioden 2018 – 2024 (OsloMet, 2018). Strategien er en del av OsloMet sine overordnede styringsdokumenter, og har en uttalt visjon om å være fremtidens digitale universitet.

OsloMet skriver i sine styringsdokumenter at digitalisering er avgjørende for at universitetet skal kunne realisere sitt samfunnsoppdrag (OsloMet, 2018). At OsloMet har en egen digitaliseringsstrategi tyder på at universitetet synliggjør implementeringen av digitalisering i sin strategiske planlegging. Vi fant ikke en tilsvarende digitaliseringsstrategi for UiA, hverken når vi søkte på UiA sine nettsider eller i materialet vi fikk tilsendt på e-post. Dermed måtte vi videre inn i styringsdokumentene for å finne spor av den nasjonale strategien.

Digitaliseringsstrategien til OsloMet er på 12 sider, og fikk som tidligere nevnt 60 treff på våre kategorier. Plan23 til UiA er også på 12 sider, og vi finner 20 treff i denne. Planen er et supplerende dokument til virksomhetsstrategien, og den inneholder blant annet de samme hovedmålene. Dermed blir mange av treffene i Plan23 de samme som i UiA sin virksomhetsstrategi.

Vår konklusjon er derfor at det å ha en egen digitaliseringsstrategi ikke er avgjørende eller ensbetydende med å ha implementert de nasjonale digitaliseringsstrategiene i virksomheten. Det å ha en egen digitaliseringsstrategi er derimot en synliggjøring av implementeringen av dem. Videre konkluderer vi med at det å ha, eller ikke ha, en egen digitaliseringsstrategi ikke ser ut til å ha en vesentlig betydning for utviklingen innen digitalisering for UiA og OsloMet.

### **5.3. Likheter og forskjeller i kategoriene**

Vi ser også på treff per kategori, samt likheter og forskjeller i antall treff mellom UiA og OsloMet. Samlet sett har alle kategoriene fått treff, og vi har funnet nøkkelord eller uttrykk i alle styringsdokumentene.

**Tabell 6:** Oversikt over treff i styringsdokumentene fordelt på kategori

<b>Kategorier</b>	<b>Sum</b>	<b>UiA</b>	<b>OsloMet</b>
<b>Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum</b>	<b>42</b>	12	30
<b>Deling av data og informasjonssikkerhet</b>	<b>25</b>	7	18
<b>Digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering</b>	<b>13</b>	1	12
<b>Nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor</b>	<b>3</b>	2	1
<b>Samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer</b>	<b>24</b>	7	17
<b>Samarbeid med privat og offentlig sektor</b>	<b>14</b>	8	6
<b>SUM</b>	<b>121</b>	37	84

Hovedkategorien som får flest utslag er «sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum». Kategoriene «samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer» og «deling av data og informasjonssikkerhet» får derimot omtrent like mange treff. Kategorien «nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor» får færrest treff totalt. I kapitlene 5.3.1 til 5.3.6 gjennomgår vi hver enkelt kategori.

### **5.3.1. Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum**

Det er totalt sett flest treff i denne hovedkategorien, og vi finner flere av nøkkelordene i styringsdokumentene til begge universitetene.

Sitater fra digitaliseringsstrategien til OsloMet:

«Utdanningene og studentopplevelsen forbedres kontinuerlig gjennom bruk av digitale verktøy som utvikler læringsformene, aktiverer studentene, og i økende grad tilpasser læringen til den enkelte student» (OsloMet, 2018, s. 3).

«Den fysiske og virtuelle campus henger sammen og flyter over i hverandre, og hver enkelt tilpasser sin hverdag etter egne behov» (OsloMet, 2018, s. 4).

«Vi legger brukernes behov til grunn for våre tjenester og løsninger» (OsloMet, 2018, s. 11).

Sitater fra UiA sin virksomhetsstrategi:

«Våre kandidater skal kunne tilegne seg og bruke ny kunnskap på nye måter hele livet» (UiA, 2020).

«UiAs strategiske satsninger for utdanning: utvikle relevante tilbud for læring hele livet» (UiA, 2020).

Sitatene fra OsloMet viser tydelig at universitetet har brukeren i sentrum ved at de tilpasser undervisningen til den enkelte student. I tillegg viser de at OsloMet bruker digitale verktøy for å utvikle læringsformene. Nøkkeluttrykket digital undervisning er også med i underforstått forstand i det mellomste sitatet, ettersom virtuell campus kan forstås som at undervisningen foregår digitalt. Det siste sitatet fra OsloMet viser helt konkret at universitetet har brukeren i fokus. Sitatene fra UiA sin strategi handler derimot om livshendelser. Det er fordi UiA skriver «på nye måter hele livet», og at dette derfor kan tolkes som at man skal kunne studere uavhengig av hvor i livet man befinner seg. Dette kan for eksempel være enten som ung student rett fra videregående skole, en som har vært i arbeidslivet i flere år eller en som har små barn. Det siste sitatet understreker også dette, ettersom det her skrives mer eksplisitt at UiA ønsker å tilby utdanningstilbud for studenter i alle aldre. Dermed er dette også underforstått i tolkningen at det gjelder livshendelser.

Sitatene viser oss at begge universitetene legger stor vekt på sammenhengende tjenester, men gjerne med et litt forskjellig fokus. OsloMet sine sitat handler mest om brukeren i sentrum og trekker frem digital undervisning, mens UiA sine handler mest om livshendelser. Man kan tolke treffene på kategoriene i UiA sine dokumenter til at læring gjennom hele livet er viktig, og at universitetet tilrettelegger for at utdanning skal kunne gjennomføres på flere stadier i livet. Vår tolkning av sitatene stemmer overens med at dette er kategorien som har flest treff i kategoriseringen vår, og sitatene er tydelige tegn på at universitetene har synliggjort implementeringen av de nasjonale digitaliseringsstrategiene.

### **5.3.2. Deling av data og informasjonssikkerhet**

I kategorien «deling av data og informasjonssikkerhet» har OsloMet 18 treff, og har treff i alle styringsdokumentene. UiA har kun treff i et av dokumentene sine, og det er i budsjettdokumentet, hvor det er syv treff. OsloMet har dermed flest treff i denne kategorien,



og treff i alle styringsdokumentene i motsetning til UiA. Det er totalt sett flest treff i nøkkelordene som omhandler teknologi.

Sitater fra digitaliseringsstrategien og virksomhetsstrategien til OsloMet:

«Vi ivaretar personvern og informasjonssikkerhet» (OsloMet, 2018, s. 11).

«Arbeidet vårt skal gjøres i en profesjonell organisasjon som er ledende å ta i bruk ny teknologi og nye løsninger» (OsloMet, 2017).

Sitater fra UiA sitt budsjett:

«Midlene skal benyttes til implementering av UiAs merkevareplattform i UiAs kommunikasjonskanaler (...)» (UiA, 2022, s. 32).

«Infrastruktur i H-bygget på campus Grimstad til Future Classroom og Future Interaction lab» (UiA, 2022, s. 39).

I sitatene over nevnes å ta i bruk ny teknologi, og digital teknologi. Dette gjelder sitatene fra begge universitetenes styringsdokumenter. Det er ikke underforstått betydning ettersom begge universitetene nevner nøkkeluttrykkene helt eksplisitt. Det er kun OsloMet som har treff innen nøkkelordene personvern og informasjonssikkerhet, og dette er kun et treff. UiA har ikke treff innen disse nøkkelordene. Det kan være tankevekkende at universitetene har så få, eller ingen, treff på dette i kategoriseringen, da datasikkerhet og personvern fremheves som svært viktig i digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* (KD, 2021). «Kun en gang-prinsippet» blir tilsynelatende ikke nevnt i noen av styringsdokumentene vi har analysert. Det kan hende at digitaliseringen er kommet så langt ved universitetene at det er unødvendig for dem å nevne nøkkelord innen datasikkerhet og «kun en gang-prinsippet». Vi mener det hadde vært naturlig at dette blir nevnt som en del av arbeidet med å tilrettelegge best mulig for brukeren.

Datasikkerhet i form av personvern og informasjonssikkerhet er også en viktig del av «en gang-prinsippet», da brukerne må kunne stole på at de offentlige virksomhetene som bruker og lagrer dataene om dem gjør dette på en god måte. Derfor kan man stille spørsmålstegn ved hvorfor dette ikke er skrevet eksplisitt om, og er noe som vi vil følge opp i intervjuene. Samlet sett viser analysen vår at begge universitetene synliggjør implementeringen av *Én*

*digital offentlig sektor og Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025*, men OsloMet har ifølge vår kategorisering gjort dette i større grad enn UiA.

### **5.3.3. Digitaliseringsvennlig regelverk og automatisering**

Det er flest treff for OsloMet med sine 12 treff i denne kategorien, mens UiA kun har et treff. I styringsdokumentene til OsloMet er det treff i budsjettet og i digitaliseringsstrategien, mens treffet i UiA sitt styringsdokument er budsjettet.

Sitater fra digitaliseringsstrategien og budsjettet til OsloMet:

«Automatisere prosesser gjennom optimal utnyttelse av egnet teknologi» (OsloMet, 2018, s. 9).

«Mange administrative oppgaver er automatisert og forenklet. Virtuelle assistenter tar seg av repetitive oppgaver som ikke krever skjønn og administrasjonen bruker sin kompetanse på mer komplekse oppgaver» (OsloMet, 2018, s. 4).

«OsloMet forventer en vesentlig effektiviseringsgevinst av tjenesteplattformen i form av redusert manuelt merarbeid og økt kvalitet knyttet til saksbehandling og henvendelser» (OsloMet, 2022, s. 5).

Sitat fra UiA sitt budsjett:

«Fra 2023 innføres det i tillegg forsterkede lovkrav om universell utforming, noe som vil være kostnadskrevende å innfri på dagens plattform» (UiA, 2022, s. 32).

Sitatene fra styringsdokumentene til OsloMet synliggjør implementeringen av automatisert saksbehandling. Det står hva OsloMet skal gjøre for å oppnå effektivisering og gevinstrealisering gjennom automatisert saksbehandling, og det ene sitatet nevner også en tjenesteplattform som et konkret eksempel. Det er et uventet funn at det er så få treff i kategorien «digitaliseringsvennlig regelverk» i UiA sine styringsdokumenter. Føringene fra de nasjonale digitaliseringsstrategiene er at automatisering av saksbehandling og digitaliseringsvennlig regelverk er viktig. I tillegg er det stor forskjell i treff i kategoriene mellom de to universitetene. Dette viser at det er OsloMet som i størst grad synliggjør de nasjonale digitaliseringsstrategiene i sine styringsdokumenter. Vi antar at temaet er viktig for UiA også selv om det kun er ett treff i styringsdokumentene. Årsaken er at automatisering av

saksbehandling og et digitaliseringsvennlig regelverk vil være en nødvendighet for UiA i likhet med OsloMet.

#### **5.3.4. Nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor**

Begge universitetene skriver lite om nasjonale fellesløsninger i sine styringsdokumenter, og begge nevner det i budsjettokumentet sitt. Ved gjennomgangen av styringsdokumentene får vi få treff i kategorien «nasjonale fellesløsninger på tvers av offentlig sektor». Det at vi finner så få treff kan tolkes på mange måter. Vi tror at det kommer av at de nasjonale fellesløsningene er så innarbeidet i de digitale plattformene, og at det derfor ikke lenger nevnes at universitetene bruker den digitale grunnmuren i systemene sine. Dette vil vi følge opp i intervjuene våre.

Det er ikke store ulikheter mellom universitetene og vi opplever at kategorien er synliggjort i liten grad. Årsaken kan være at det nå er en selvfølge å bruke de nasjonale fellesløsningene, eller fordi det ikke er et prioritert område.

#### **5.3.5. Samordning på tvers av forvaltningsnivå og sektorer**

Dokumentanalysen vår viser at OsloMet har 17 treff i kategorien «samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer», og flesteparten er i digitaliseringsstrategien. På den andre siden finner vi kun syv treff i styringsdokumentene fra UiA. Det at vi fant mange flere treff hos OsloMet kan tyde på at dette er en kategori som er lite interessant eller vanskelig å følge opp ved UiA, eller at det kan være enklere å implementere i en egen digitaliseringsstrategi. Selv om vi finner utsagn i digitaliseringsstrategien til OsloMet, så finner vi nesten ingen utsagn i de andre dokumentene.

Sitater fra OsloMet sin digitaliseringsstrategi:

«Digitalisering er ikke noe nytt, men den teknologiske endringstakten er mye høyere enn før» (OsloMet, 2018, s.2).

«De kommende årene vil digital transformasjon være med på å definere OsloMet. Vi skal bruke teknologi til å transformere vår utdanning, forskning og formidling. Men først og fremst handler digitalisering om mennesker» (OsloMet, 2018, s. 2).

Sitat fra UiA sin Plan23:

«Vi evner å omstille oss i takt med nye rammevilkår, omveltende samfunnshendelser, nye teknologier og et arbeidsmarked i rask forandring» (UiA, 2022, s. 10).

Vi finner at selv om det var forskjell i mengden utsagn mellom universitetene, så er innholdet i utsagnene ganske like. Begge fokuserer på evnen til å omstille seg raskt for å kunne fortsette samarbeidet på tvers av organisasjon både nasjonalt og internasjonalt. Styringsdokumentene fra begge universitetene inneholder nøkkelord- og uttrykk som digital omstilling og transformasjon, utvikling av organisasjon og kultur. Vi tolker dette som at de har startet på å innarbeide temaet i sine styringsdokumenter. Videre finner vi at under denne kategorien er forskjellene i mengden utsagn stor mellom universitetene, men at det liten forskjell i innholdet.

### **5.3.6. Samarbeid med privat og frivillig sektor**

Vi får treff i kategorien «samarbeid med privat og frivillig sektor» i begge universitetene sine styringsdokumenter. Dette tolker vi som at samarbeid med privat sektor er et område som universitetene engasjerer seg i, og som de prioriterer i arbeidet sitt.

Sitat fra OsloMet sitt budsjett:

«Dette skal gjøres gjennom å etablere innovasjon, verdiskapning og entreprenørskap som sentrale elementer i utdanning og forskning, og gjennom å gjøre digital og teknologisk kompetanse til integrert del av våre studier og fagmiljø» (OsloMet, 2022, s. 2)

Sitater fra UiA sin virksomhetsstrategi og Plan23:

«Innovasjon er viktig for det globale samfunnet, og det er viktig for oss [...]. Vi vil vise at innovasjon er et bredt begrep som favner mye av vår virksomhet. En synliggjøring av disse aktivitetene vil kunne bidra til å bygge motivasjon og kultur for innovasjon og nyskaping» (UiA, 2022, s. 4).

«Skape et kunnskapsgrunnlag for bærekraftig samfunnsutvikling og verdiskaping sammen med regionale, nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere» (UiA, 2020).

Sitatene over viser at begge universitetene har nøkkelord som innovasjon i sine styringsdokumenter. Vi ser at begge universitetene synliggjør implementeringen av dette

teamet i styringsdokumentene sine. Derimot har vi ikke funnet noen tegn til eller henvisning til at UiA eller OsloMet har utarbeidet en egen sourcingstrategi.

## **5.4. Likheter og forskjeller i praksis**

I dette kapittelet presenterer vi funn fra intervjuene, og vi tar for oss forskjeller og likheter mellom UiA og OsloMet. Vi vil i kapittel 5.4.1 presentere hvordan intervjuobjektene ved UiA og OsloMet beskriver arbeidet med utarbeidelse av virksomhetsstrategien. Videre vil vi i kapittel 5.4.2 presentere informasjon om arbeidet rundt og betydningen av det å ha eller ikke ha en egen digitaliseringsstrategi. I intervjuene fulgte vi også opp spørsmål rundt hvordan datasikkerhet og personvern, og funnene av dette presenter vi i kapittel 5.4.3. Vi presenterer også funn fra intervjuene om hvordan UiA og OsloMet arbeider med digitalisering, og om sourcingstrategi.

### **5.4.1. Utarbeidelse av strategi**

Intervjuene viser at prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategiene er relativt like, og at ansatte var involvert ved begge universitetene. Dette gjelder *Strategi og visjon (2017)* ved OsloMet og *Strategi 2021-2024 (2020)* ved UiA. Det var ledelsen som hadde ansvaret for prosessen, hvor rektor og rektoratet hadde ansvaret ved UiA mens ved OsloMet var det en direktør som fått delegert ansvaret. Den største forskjellen er at OsloMet hadde en ekstern konsulent med i utarbeidelsen av virksomhetsstrategien. Vi mener den viktigste likheten mellom universitetene er at begge prosessene fikk kritikk i etterkant. Ved UiA mente de at prosessen med å utarbeide ny virksomhetsstrategi var for grundig og tung, og ved OsloMet fikk de kritikk for at prosessen hadde vært for intern.

Det kom også fram fra intervjuobjektene ved OsloMet at universiteter kan være vanskelige organisasjoner å endre. Man får heller ikke nødvendigvis hjelp av de ansatte:

«Det er et gammelt ordtak om at å endre et universitet er litt som å flytte en kirkegård. Man får ikke hjelp av folk som er der» (Intervjuobjekt 4, OsloMet).

Videre framkom det at oppdraget til universiteter er veldig variert, og at det har innebygde målkonflikter. Dette gjør strategiarbeid vanskelig ettersom man ønsker å prioritere, men samtidig skal strategien omfatte mest mulig. Intervjuobjektene ved både UiA og OsloMet trekker fram at virksomhetsstrategien er svært overordnet, og gjør den vanskelig å

operasjonalisere. Å ha flere strategier gjør det vanskelig å fokusere, og det er heller ikke nok kapasitet til å følge alle strategiene. Dette nevnes blant annet av et intervjuobjekt ved OsloMet:

*«Du skal levere mange forskjellige ting med de samme ressursene. Det er noen innebygde målkonflikter der. Det gjør det litt vanskelig å si at man vil ha en strategi, for det skal velges retning» (Intervjuobjekt 4, OsloMet).*

Et annet interessant funn er hva universitetene har tenkt i forbindelse med utarbeidelse av nye virksomhetsstrategier. OsloMet har gått bort fra å ha en egen digitaliseringsstrategi, og skal kun ha virksomhetsstrategi. Den nye virksomhetsstrategien til OsloMet ble vedtatt våren 2024. UiA er derimot fortsatt i prosess med å utarbeide ny virksomhetsstrategi, og de vurderer om de skal ha en egen digitaliseringsstrategi i tillegg til virksomhetsstrategien. Dette tolker vi som at UiA uten digitaliseringsstrategi ønsker og tror en slik strategi vil gi retning, samt ressurser til å nå retningen. På den andre siden tolker vi at OsloMet, som har en digitaliseringsstrategi, opplever at en strategi uten operasjonaliserbare mål og retning er verdiløs. De opplever at digitaliseringsstrategien ikke gir ressurser til å nå retningen.

Basert på informasjonen fra intervjuene er det å ha en egen digitaliseringsstrategi ikke avgjørende eller ensbetydende med å ha implementert de nasjonale digitaliseringsstrategiene i virksomheten. Det å ha en egen digitaliseringsstrategi er derimot en synliggjøring. Med synliggjøring mener vi at det å ha en egen strategi med digitalisering i navnet, løfter digitalisering frem som et viktig tema og temaet blir synliggjort. Videre konkluderer vi med at det å ha, eller ikke ha, en egen digitaliseringsstrategi ikke ser ut til å ha en vesentlig betydning for utviklingen innen digitalisering ved UiA og OsloMet.

#### **5.4.2. Digitaliseringsstrategi**

Gjennom intervjuene ble det også bekreftet at det kun er OsloMet som har en digitaliseringsstrategi. UiA har en virksomhetsstrategi, og alt annet er handlingsplaner eller tiltaksplaner. Intervjuobjekt 1 var overrasket når UiA sin virksomhetsstrategi ikke inneholdt begrepene digitalisering eller digital transformasjon. Videre mener intervjuobjekt 1 at det som kan være positivt med dette er at handlingsrommet blir større. Man får større mulighet for å tolke retningen til universitetet, samt bruke de tilgjengelige virkemidlene. I intervjuene ved UiA framkom det at det er de økonomiske rammene som blir styrende når organisasjonen ikke har en digitaliseringsstrategi:

*«Når man ikke har en digitaliseringsstrategi, så vil det si at jeg i mindre grad får underbygd beslutninger på en strategisk måte, og at det i større grad blir økonomisk fundamentert» (Intervjuobjekt 1, UiA).*

Et annet funn fra intervjuene er at digitaliseringsstrategien til OsloMet ikke hadde så stor betydning som vi tolket i dokumentanalysen. I intervjuene kommer det fram at initiativet til OsloMet sin digitaliseringsstrategi kom i etterkant av virksomhetsstrategien, og digitaliseringsstrategien ble derfor et slags vedheng. I tillegg kommer det fram at det var fokus på digitalisering for digitaliseringens skyld:

*«Jeg tror det ble oppfattet som at vi må ha en digitaliseringsstrategi, fordi det ligger til sektoren at vi skal ha det. Den ble et vedheng til den overordnede strategien. For min avdeling kan jeg ikke si at vi har forholdt oss til en digitaliseringsstrategi. Fordi fokuset var på digitalisering for digitaliseringens skyld, mens fokuset bør være på hva man ønsker å oppnå, og legge til rette for digitale løsninger der det er hensiktsmessig» (Intervjuobjekt 3, OsloMet).*

Informasjonen fra intervjuobjektene om at det å ha en strategi som ikke brukes og at man bruker det handlingsrommet man har, styrker konklusjonen vår i 5.4.1. Det å ha, eller ikke ha, en egen digitaliseringsstrategi ser ikke ut til å ha en vesentlig betydning for utviklingen innen digitalisering for UiA og OsloMet.

### **5.4.3. Datasikkerhet**

I intervjuene spurte vi spesifikt om hvordan det arbeides med datasikkerhet og informasjonssikkerhet i strategiarbeidet, og likevel fikk vi lite informasjon rundt dette temaet. Både intervjuobjektene fra UiA og OsloMet mener at informasjonssikkerhet og personvern er noe som hører til i en handlingsplan eller lignende. De mener det derfor er naturlig at virksomhetsstrategiene ikke inneholder noe spesifikt om dette. Intervjuobjekt 2 fra UiA trekker også fram at det er kommet et større fokus på datasikkerhet etter at virksomhetsstrategien deres ble vedtatt. Årsaken er blant annet at verdensbildet har endret seg.

#### **5.4.4. Universitetenes arbeid innen digitalisering, og ringvirkninger i organisasjonen**

Intervjuobjektene ved begge universitetene bekrefter at UiA og OsloMet jobber mye med digitalisering. Dette gjøres blant annet gjennom digitalisering av arbeidsprosesser som å innføre heldigitale løsninger for timelærerkontrakter, og utvikling av nye undervisnings- og læringsformer som krever digital infrastruktur. En annen likhet vi ser mellom UiA og OsloMet er at digitalisering har en påvirkning på organisasjonen når det gjelder samarbeid, og endring i arbeidsoppgaver. Intervjuobjektene trekker fram at man gjennom digitalisering etablerer teams på tvers av organisasjon, og gjerne arbeider med medarbeidere man ikke har arbeidet sammen med før. I intervjuene ble det også nevnt at administrasjonene ved universitetene blir mer effektive gjennom automatiserte arbeidsprosesser. Et av intervjuobjektene nevner en utfordring om at administrasjonen skal gi felles tjenester til vitenskapelig ansatte, og de kan oppleves som enkeltmannsforetak. Dette vanskeliggjør samarbeid og planlegging:

*«Av og til pleier jeg å si at det er vanskelig å jobbe i administrasjonen, for som oftest er du leverandør på universitetet. Det er jo 800 vitenskapelige ansatte som jeg av og til opplever er 800 enkeltmannsforetak. De får på en måte leveranse fra en felles administrasjon. Akademisk frihet kan fort handle om at «jeg gjør som jeg vil», uavhengig av hvilke regler som gjelder på universitetet» (Intervjuobjekt 1, UiA).*

Videre tror ingen av intervjuobjektene at virksomhetsstrategien er den direkte årsaken til eventuelle endringer i organisasjonskartet.

Et annet viktig funn er at både UiA og OsloMet har brukeren i fokus gjennom tjenesteutvikling og ved fordeling av ressurser. Det jobbes derfor kontinuerlig for å forbedre tjenestene for brukeren. Dette beskrives slik:

*«Det er brukeren i sentrum hele tiden. God kvalitet i alt du gjør, er sentrert til brukeren i sentrum» (Intervjuobjekt 2, UiA).*

Funnene fra dokumentanalysen støtter dette utsagnet, og fremkommer gjennom sitatene fra virksomhetsstrategiene til både UiA og OsloMet i 5.3.1.

En annen likhet vi finner er konflikten mellom universitetenes mål og målene innen digital transformasjon. Det er intervjuobjekt 1 ved UiA som trekker fram denne konflikten, men vi ser at den også gjelder for OsloMet selv om intervjuobjektene derfra ikke kommer inn på temaet. Eksempelet som intervjuobjekt 1 gir er at studentene ønsker mest mulig online



undervisning, mens universitetet vil ha en folksom campus, og at denne balansegangen oppleves som vanskelig for UiA:

*«Hvis vi hører på studentene våre, så blir vi noe annet enn det vi ønsker å være. Denne balansegangen er veldig vanskelig, for hvordan skal universitetet operasjonalisere en infrastruktur som ivaretar det som universitetet har som egenart, når innsatsområdet sier at en skal sette brukerne i sentrum, og universitetet har en føring om at vi skal drive EVU og satse på livslang læring?» (Intervjuobjekt 1, UIA)»*

Videre nevner intervjuobjekter fra begge universitetene om prioriteringer og ressursfordeling. De forteller om hvordan de i budsjettbehandlingen bruker både sentrale føringer, virksomhetsstrategier og interne forhold på universitetet for å få ressurser. Eksempler de gir er hvordan universitetene får ressurser til å bygge automatikk inn i klasserommene for å håndtere alle livshendelser for studentene.

*«For min enhet bruker vi brukeren som brekkstang. For oss er brukeren studenten. Studentens læring er det vi skal oppnå. Hva kan vi bruke for å komme oss i posisjon for å få underviseren til å utvikle undervisningen sin? Da bruker man alle midlene i boka, men jeg tror kanskje vi bruker mindre og mindre tid på digitaliseringsstrategien og skyver den foran oss» (Intervjuobjekt 3, OsloMet).*

I intervjuene kommer det også fram at hverken UiA eller OsloMet har en sourcingstrategi. Så ut fra vår dokumentanalyse og oppfølgende intervju er det ingen av de undersøkte universitetene som har oppfylt kravet om at det skal vedtas en egen sourcingstrategi.

## **5.5. Oppsummering**

I dette kapittelet oppsummerer vi funnene våre gjort i dokumentanalysen og i intervjuene. Vi deler opp funnene våre i syv hovedfunn. Vi vil vise hvilke likheter og forskjeller vi fant mellom UiA og OsloMet i tabell 7. Vi har tatt utgangspunkt i Madsen og Kræmmergaard sin tabell ved utarbeidelsen av denne (2015, s. 386).

**Tabell 7: Oversikt over hovedfunn**

Hovedfunn	Utdypende beskrivelse	Forskjeller og likheter
Det er kun OsloMet som har en egen digitaliseringsstrategi.	Vi har sett på om UiA og OsloMet har vedtatt egen digitaliseringsstrategi.	<b>Forskjell:</b> OM har vedtatt. UiA har ikke vedtatt. <b>Likhet:</b> Vi finner ingen likheter.
Budsjettokumentene og virksomhetsstrategiene synliggjør implementeringen	I dokumentanalysen og i intervjuene har vi sett på og spurt om utvalgte styringsdokumenter.	<b>Forskjell:</b> Vi finner ingen forskjeller. <b>Likhet:</b> Begge universitetene synliggjør implementeringen.
Innsatsområdene i <i>Én digital offentlig sektor</i> er oppbygd på en ustrukturert måte.	Vi finner at innsatsområdene i <i>Én digital offentlig sektor</i> er bygget opp uten prioritering, og med avhengigheter mellom innsatsområdene.	<b>Forskjell:</b> Vi finner ingen forskjeller. <b>Likhet:</b> Oppbyggingen av den sentrale digitaliseringsstrategien vanskelig synliggjøringen av implementeringen av innsatsområdene hos begge de undersøkte universitetene.
UiA og OsloMet synliggjør implementeringen av de to nasjonale digitaliseringsstrategiene	Kategoriene i studien fikk treff i alle styringsdokumentene fra de undersøkte universitetene.	<b>Forskjell:</b> Markant forskjell i treff i de tre undersøkte styringsdokumentene. OsloMet har mer enn dobbelt så mange treff enn UiA. <b>Likhet:</b> Begge de undersøkte universitetene synliggjør implementeringen.
UiA og OsloMet er organisasjoner som er vanskelige å endre	Strategi, ytre omgivelser og intern struktur på universitetene påvirker hverandre og hele organisasjonen.	<b>Forskjell:</b> Vi finner ingen forskjeller. <b>Likhet:</b> Begge de undersøkte universitetene uttaler at de ikke har endret organisering pga. endringer de undersøkte styringsdokumentene. I intervjuene gir de uttrykk for motvilje til endring.
Målkonflikter mellom strategi, visjon og mål	Studien vår viser at det er konflikter mellom innsatsområdene i de nasjonale digitaliseringsstrategiene og de undersøkte universitetenes strategi, visjon og mål.	<b>Forskjell:</b> Vi finner ingen forskjeller. <b>Likhet:</b> Begge de undersøkte universitetene opplyser om målkonflikter.
Finner ikke spor etter en egen sourcingstrategi	Pålagt i forhold til <i>Én digital offentlig sektor</i> . Finner ikke informasjon av denne hverken i dokumentanalysen eller i intervjuene.	<b>Forskjell</b> Vi finner ingen forskjeller. <b>Likhet</b> Ingen av dem har en slik strategi.

Det første hovedfunnet er at OsloMet har en digitaliseringsstrategi, mens UiA ikke har det. Vi fant også ut at oppbyggingen av de nasjonale strategiene ikke er bygget opp på den mest hensiktsmessige måten. Innsatsområdene er bygget opp etter en struktur som ikke er sortert eller prioritert. Gjennom dokumentanalysen og intervjuene finner vi at dette kan gjøre implementeringen vanskeligere enn nødvendig. Vi avdekker også forskjeller og likheter mellom de to universitetene vi undersøkte. I intervjuene fikk vi en del informasjon om hvordan strategi, ytre omgivelser og intern struktur på universitetene påvirker helheten. Et annet funn som både dokumentanalysen og intervjuene viste var at det var målkonflikter mellom strategier, visjoner og mål. Det siste funnet som vi ønsker å fremheve er at hverken UiA eller OsloMet har en sourcingstrategi.

## 6. Diskusjon

Dette kapittelet er strukturert etter tabell 8, og noen hovedfunn er slått sammen og diskuteres samlet fordi vi mener de henger sammen. Vi vil først i kapittel 6.1. diskutere om oppbyggingen av *Én digital offentlig sektor* (2019) vil kunne ha en påvirkning for synliggjøring av strategien i virksomhetens styringsdokumenter. I kapittel 6.2 diskuterer vi funnene våre i kapittel 5.3 opp mot tidligere akademiske undersøkelser og teori som omhandler temaene i innsatsområdene. Med utgangspunkt i Galbraith et al. (2002) sin teori om effektive organisasjoner vil vi i kapittel 6.3 diskutere hvordan vi finner igjen organisasjonselementene i dokumentanalysen og i intervjuene (2002). Videre diskuterer vi konfliktene som finnes mellom de forskjellige strategiene, visjonene og målene (6.4) og hvordan det påvirker synliggjøringen av innsatsområdene. Vi underbygger diskusjonen med funn fra dokumentanalysen og intervjuene.

**Tabell 8:** Oppsummering av diskusjon

Tema	Resultat fra tidligere studier	Studiens bidrag	
Oppbygging av <i>Én digital offentlig sektor</i>	Bygget opp etter viktige temaer /innsatsområder som ikke prioriteres eller sorteres (DFD, 2019).	Ordner temaer / innsatsområdene i et avhengighetsforhold	6.1
Innsatsområdene sin aktualitet ved OsloMet og UiA	Viser at kategoriene, og dermed innsatsområdene, er aktuelle temaer i vårt samfunn (Nyseter, 2015. Ahlgren et. al, 2019. Layne & Lee, 2001. Justensen & Plesner, 2018. Coursey & Norris, 2008).	Funnene våre støtter tidligere teorier og undersøkelser innen alle temaene.	6.2
Effektive organisasjoner	Når alle organisasjonselementene er i likevekt, er det en effektiv organisasjon (Galbraith et al., 2002).	Organisasjonselementene er ikke i likevekt, men likevel er UiA og OsloMet effektive organisasjoner.	6.3
Målkonflikt mellom strategier, visjoner og mål	Offentlig sektor er kompleks og har mange interesser. Derfor vil sektoren ofte oppleve målkonflikter (Mulgan, 2009).	Oppgaven fant mange konflikter mellom innsatsområdene i de nasjonale strategiene og andre virksomhetsspesifikk mål. Det er alltid de virksomhetsspesifikke som vinner i disse konfliktene.	6.4

## 6.1. Oppbygging av nasjonal digitaliseringsstrategi

Digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* inneholder mål og innsatsområder som skal hjelpe offentlige virksomheter til å oppnå digital transformasjon. Vi har i oppgaven brukt innsatsområdene som vår teoretisk linse.

I *Én digital offentlig sektor* er overskriftene i kapitlene nesten helt like innsatsområdene. Rekkefølgen på kapitlene er sammenhengende tjenester, deling av data, digitaliseringsvennlig regelverk og nasjonale fellesløsninger i økosystem. Til slutt kommer samordning på tvers og samarbeid med privat sektor. I analysen av styringsdokumentene (5.3) fant vi at det er flere av innsatsområdene som er avhengige av hverandre. Vi mener at dette kan være en utfordring for UiA og OsloMet, og som gjør det vanskelig å implementere den nasjonale digitaliseringsstrategien i styringsdokumentene. Det at vi må dele data før vi kan bruke dem, for eksempel for å oppnå sammenhengende tjenester, er ganske tydelig og vi ser en klar sammenheng mellom disse innsatsområdene. Videre ser vi at både deling av data og sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum er nødvendig for å få til samarbeid på tvers. Derfor er flere av innsatsområder avhengige av hverandre. I tillegg må digitaliseringsvennlig regelverk til for å starte opp arbeidet med digitalisering. Vi har et forslag til forbedringer i den nasjonale digitaliseringsstrategien som vi mener ville ha hjulpet virksomhetene med implementeringen.

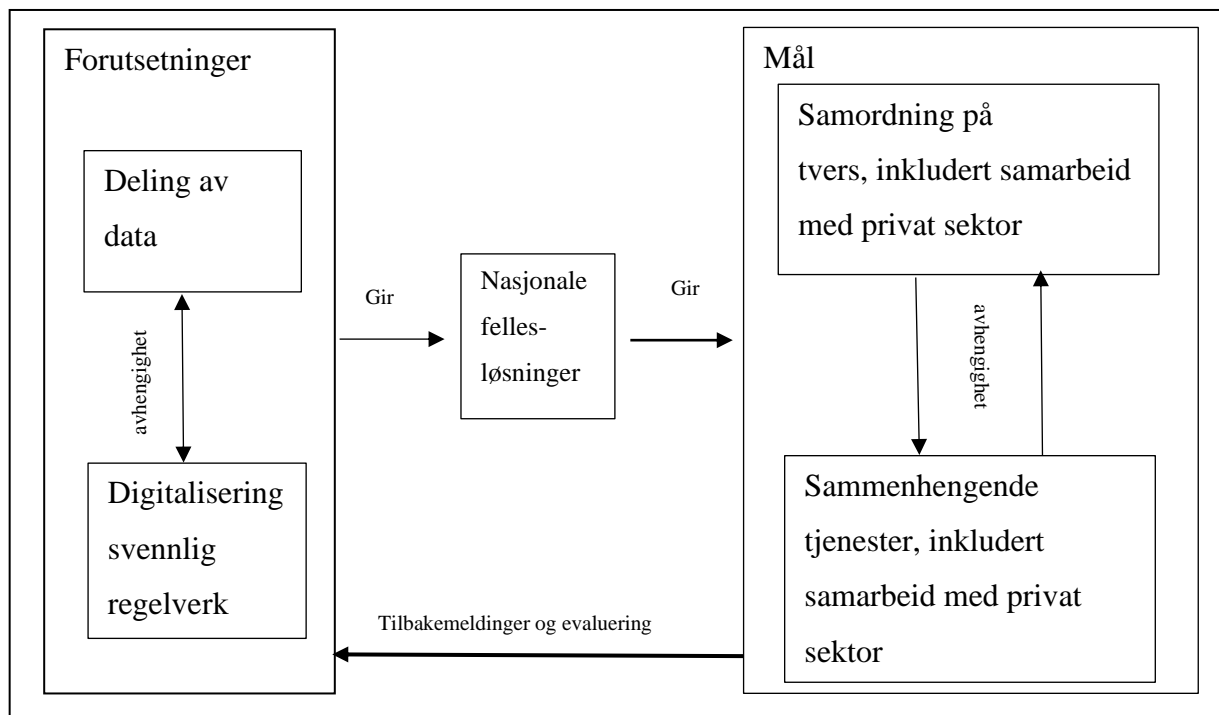
For å belyse forslaget har vi utformet en figur. Figuren viser hvordan vi opplever at innsatsområdene i digitaliseringsstrategien er avhengige av hverandre. Vi mener at noen av faktorene er forutsetninger, og hvis de er oppfylt kan de gi oss det resultatet som vi ønsker å oppnå. Dette kaller vi mål. Vi har i utformingen av figuren tatt utgangspunkt i noen av forutsetningene som digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* belyser. På side 19 finner vi et eksempel på dette:

*«Økt deling av data er også en forutsetning for utvikling av sammenhengende tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. [...] Økt deling av data er også en forutsetning for mer sammenhengende og skreddersydde tjenester til brukerne.»*

Dette betyr at deling av data er en forutsetning som må være på plass før de andre kan iverksettes. Det er også nevnt i den nasjonale digitaliseringsstrategien at kvaliteten på dataene er viktig også for å oppfylle personvernlovgivningen (DFD, 2019, s. 22). Derfor mener vi at også digitaliseringsvennlig regelverk er en forutsetning. Dette er de to innsatsområdene vi har

valgt å sette som forutsetninger. Vi mener at disse to forutsetningene påvirker og er avhengige av hverandre fordi deling av data må kvalitetssikres om de kan deles med andre. Dette gjøres gjennom et digitaliseringsvennlig regelverk. På den andre siden må regelverket tilpasses og endres i forhold til dataene som skal deles, ut fra prinsippet at det som kan deles skal deles. Det er disse to forutsetningene som gir rammer og data til nasjonale fellesløsninger. Nasjonale fellesløsninger skal sikre og lage en plattform for sikker lagring, og ha databaser med tilgangsstyring som virksomheter og private skal kunne hente data fra. Denne biten skal ikke virksomhetene styre eller endre. Dermed har vi endt opp med to forutsetninger som definerer nasjonale fellesløsninger.

Målene er de faktorene som vi ønsker å oppnå, og det er de tre gjenværende innsatsområdene. Disse innsatsområdene er «sammenhengende tjenester», «samordning på tvers» og «samarbeid med privat sektor». Vi har videre i figuren nyansert målene vi ønsker å oppnå, ved å redusere dem til to. I figuren vår illustrerer vi at samarbeid med privat sektor gjøres enten når man driver og utvikler samordning på tvers, eller når man utvikler sammenhengende tjenester. Vi mener også at disse to målene kan påvirke og skape en avhengighet mellom hverandre. Dette kan gå begge veier, eller i noen tilfeller bare i den ene retningen, men målene trenger ikke nødvendigvis være relatert til hverandre.



Figur 3: Forenkling av innsatsområder i *Én digital offentlig sektor*.

Figuren vår er et forslag på hvordan innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* kunne vært bygget opp, og som hadde gjort det enklere for UiA og OsloMet å synliggjøre strategien i styringsdokumentene sine. Forslaget vårt er at innsatsområdene kunne vært bygget opp etter forutsetninger og mål. Den nasjonale digitaliseringsstrategien ville da inneholdt to områder, og man må starte med forutsetningene, som er digitaliseringsvennlig regelverk og deling av data. Disse leverer data, rammer og regelverk til nasjonale fellesløsninger. Nasjonale fellesløsninger vil aldri være ferdig utbygd, men man kan ikke starte med å arbeide med målene før det man trenger av nasjonale fellesløsninger er på plass. Derfor mener vi at nasjonale fellesløsninger ikke er en forutsetning eller et mål, men et bindeledd. Nasjonale fellesløsninger får data og rammer fra forutsetningene, og gir data og tilganger som trengs for å nå målene. Arbeidet med utviklingen av målene kan starte når det man trenger fra nasjonale fellesløsninger er på plass. Ut fra tankegangen at det offentlige ikke skal gjøre det som det private eller de frivillige kan gjøre bedre, må man i arbeidet med disse to målene hele tiden tenke samarbeid med private. Det er viktig å gi løpende tilbakemeldinger under utviklingen av samordning på tvers eller sammenhengende tjenester. Tilbakemeldinger og evalueringer gis til digitaliseringsvennlig regelverk og deling av data. Disse tilbakemeldingene kan være hva som mangler, hva som kunne gjort utviklingen enklere og hva som ikke lenger trengs.

Vi tror at dette ville hjulpet virksomhetene med å nå målsetningen i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Vi mener at hvis *Én digital offentlig sektor* hadde vært bygget opp etter forslaget vårt ville de to undersøkte universitetene ha lettere for å implementere målene i virksomhetsstrategien. Begrunnelsen er at ved bruk av vårt forslag kunne UiA og OsloMet begynne arbeidet med å fokusere på utviklingen av tjenestene med en gang, både i forhold til samarbeid på tvers og sammenhengende tjenester. Deretter gir de tilbakemeldinger og evaluerer forutsetningene. De kan for eksempel starte prosessen med hva er best for brukeren, og underveis kan de tilpasse regelverk og dele dataen som trengs for å få en mest mulig sammenhengende og samordnet tjeneste for brukeren.

## **6.2. Innsatsområdene sin aktualitet ved OsloMet og UiA**

I dette kapittelet diskuterer vi de akademiske teoriene og den tidligere forskningen som beskrevet i 3.1 opp mot funnene våre.

### **6.2.1. Sammenhengende tjenester**

Man kan tolke treffene på kategoriene i UiA sine dokumenter til at læring gjennom hele livet er viktig, og at UiA tilrettelegger for at utdanning skal kunne gjennomføres på flere stadier i livet. Dette sammenfaller med det Nyseter (2015) konkluderer om at offentlig sektor i flere år har hatt fokus på sammenhengende tjenester. Han trekker som tidligere nevnt frem NAV-reformen hvor sammenhengende tjenester settes i sammenheng med livshendelser.

Samhandlingsreformen prøver å få til mer sammenhengende tjenester for bl.a. pasienter med rett behandling, på rett sted, til rett tid (Ahlgren et al, 2019, s 66). Både det å ha brukeren i fokus, og å tilpasse utdanning til flere livsfaser henger sammen med hva universitetene bør tilby studentene sine.

Sett i lys av Samhandlingsreformen bør derfor universitetene tilby rett utdanning, på rett sted til riktig tid i livet. Dette bekrefter funnene våre fra kategoriseringen vår ettersom både UiA og OsloMet har flere treff innen kategorien «sammenhengende tjenester med brukeren i fokus», og hvor livshendelser er et av nøkkelordene. Det kan bety at de skal tilby utdanninger hvor undervisningen er digital eller fysisk, og at utdanningen kan tas på deltid. På denne måten vil studenter som for eksempel er i full jobb eller i foreldrepermisjon kunne ta utdanning, og digital undervisning åpner opp for at studenter med helseutfordringer eller annet kan følge undervisning hjemmefra. Denne utfordringen kommer også fram i intervjuene i kapittel 5.4.4. Vanskeligheten med å balansere brukeren i fokus og universitetets mål gjør at det blir utfordrende å skulle tilby digital undervisning for de som trenger det, kontra å ha en levende campus og universitetets mål om fysisk tilstedeværelse på campus. Det at funnene bekrefter dette synliggjør implementeringen av innsatsområdene fra *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren* hos både UiA og OsloMet.

### **6.2.2. Deling av data**

Som Layne og Lee påpeker er deling av data og sammenhengende tjenester nært knyttet, og de komplimenterer hverandre (Layne & Lee, 2001). Selv om det ikke er treff for nøkkeluttrykket for «en gang-prinsippet», vil sitatene fra dokumentanalysen i kapittel 5.3.1 og 5.3.2 likevel kunne ha en sammenheng med det. Ny teknologi gir nye muligheter, og vil i digitaliseringsammenheng kunne bety at teknologien blir mer sømløs og sammenhengende. Dette vil «engang-prinsippet» være med på å forsterke. Funnene våre fra dokumentanalysen vår og intervjuene stemmer også overens med Layne & Lee sin teori når det gjelder hva som



skal til for at brukerne skal oppfatte tjenestene som sammenhengende. De ulike nivåene innen offentlig forvaltning må blant annet snakke sammen for at tjeneste skal oppfattes som sammenhengende (Layne & Lee, 2001, s. 125). I tillegg må databasene kommunisere med hverandre, og dele data, og dette vil da komme alle til gode (Layne & Lee, 2001, s. 132). I våre funn viser dette seg i det høye treffet i kategorien «deling av data og informasjonssikkerhet», samt intervjuobjektene ved både UiA og OsloMet trekker fram tjenesteutvikling med brukeren i fokus. Dermed må også deling av data være på plass for at tjenestene skal oppleves som sømløse og sammenhengende, og nasjonale fellesløsninger er også en del av dette. Her ser vi som i 5.1 at de ulike kategoriseringene, og dermed også innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene, går over i hverandre. Samordning på tvers og nasjonale fellesløsninger i økosystem er nødvendig for å oppnå sammenhengende tjenester, og det kan være vanskelig å skille dem fra hverandre. I kapittel 6.1 viser vi en forenkling som vi mener hadde hjulpet på denne problemstillingen. Forslaget vårt kunne har gjort det enklere for UiA og OsloMet å synliggjøre implementeringen av de nasjonale digitaliseringsstrategiene.

### **6.2.3. Nasjonale fellesløsninger i økosystem og samordning på tvers**

Som vi diskuterer i avsnittet over må man for å oppnå sammenhengende tjenester også ha samordning på tvers, og fellesløsninger i økosystem. Dette stemmer overens med hva Layne og Lee sin teori beskriver er nødvendig for at brukerne skal oppleve tjenestene som sammenhengende (2001). Dokumentanalysen vår viser at begge universitetene synliggjør implementeringen av innsatsområdet «nasjonale fellesløsninger i økosystem» i styringsdokumentene sine, men i svært liten grad. Schartum et al. skriver om flere fellessystemer for universitetene som er iverksatt i den daglige driften. Det rapporteres om kraftig vekst i bruken av grunnmuren, og det viser at stadig flere både offentlige og private bruker fellesløsningene (Digdir, 2021). Det at fellesløsningene nå er så innarbeidet i digitaliseringsarbeidet som både Schartum et al. (2017) og rapporteringen fra Digdir (2021) viser, underbygger at det ikke lenger er nødvendig å nevne bruk av fellesløsningene. Dette vurderte vi også i kapittel 6.1, hvor vi mener at nasjonale fellesløsninger ikke lenger trenger å være eget innsatsområde. Til tross for dette finner vi at universitetene ikke synliggjør implementeringen av horisontal samordning i sine styringsdokumenter. Begge universitetene får treff innen samordning og samarbeidsprosjekter, men funnene våre viser at det er en vei å gå for å få full effekt innen innsatsområdet «samordning på tvers» i *Én digital offentlig sektor*

(DFD, 2019).

#### **6.2.4. Digitaliseringsvennlig regelverk**

Videre er funnene våre fra dokumentanalysen og intervjuene innen kategorien digitaliseringsvennlig regelverk og informasjonssikkerhet i tråd med det Justensen & Plesner skriver om hva digitalisering i offentlig sektor har dreid seg om (2018, s. 9). Det å introdusere teknologier som automatiserer saksbehandling vil lette det manuelle arbeidet, og dette vil igjen endre arbeidsprosessene. Som tidligere nevnt i 5.3.3 nevner både UiA og OsloMet virtuelle assistenter i budsjettene sine. Videre passer også funnene våre overens med at Justensen & Plesner mener at man må sørge for at oppgavene i offentlig sektor ikke blir forhindret eller vanskeliggjort av et regelverk som ikke er tilpasset digitalisering (2018, s. 9). Vi trenger derfor et digitaliseringsvennlig regelverk. I denne studien har vi ikke sett på hva som finnes av digitaliseringsvennlig regelverk i Norge, men digitaliseringsstrategien *Én digital offentlig sektor* (2019) trekker fram hvor viktig det er. Det er med andre ord fokus på et regelverk som er tilpasset og tar høyde for digitalisering. Vi mener det er logisk at dette er nødvendig. For å få til digital transformasjon i norsk offentlig sektor, og dermed ved UiA og OsloMet, må regelverket være tilpasset det som skjer innen digitaliseringen. Utfordringen er at endring i lovverket er en stor og lang prosess, mens endringene som skjer innen digitalisering skjer raskt og tildels uforutsett. For eksempel mener vi at KI, som chatGPT og Copilot, har blitt en utfordring for universitetene når det gjelder undervisning og forskning. Dette illustreres ved at OsloMet nylig har lagd en policy for hvordan universitetet skal håndtere KI (OsloMet, 2024). Universitetene må være rustet for å kunne møte disse utfordringene, og da bør verktøyene for å kunne gjøre det komme ovenfra.

#### **6.2.5. Samarbeid med privat sektor**

Både Nyseter (2015) og Ahlgren et al. (2019) nevner effektiviseringspotensiale ved samarbeid mellom privat og offentlig sektor, men begge påpeker også at det er noen faremomenter som det offentlige må være oppmerksomme på. Innovasjon og digitalt samarbeid blir dratt frem som positive effekter, mens utfordringer på samfunnsoppdraget og profitt til private aktører blir fremhevet som effekter man må være obs på (Nyseter, 2015). Vi mener at utsagnene i styringsdokumentene til universitetene vitner om at de er klar over balansegangen mellom disse effektene. I sine styringsdokumenter nevner de innovasjon og nyskaping uten å overgi styringen og profitten til de private aktørene. Dette kommer også frem i intervjuene, og de er oppmerksomme på problemstillingen, selv om ingen av intervjuobjektene visste om det fantes

en egen sourcingstrategi i sin virksomhet. Som det fremkommer i 5.4.4 så er det ingen av de undersøkte universitetene som har oppfylt kravet om at det skal vedtas en egen sourcingstrategi. Likevel gir begge universitetene både i dokumentanalysen og intervjuene inntrykk av en bevist holdning til når det var best å bruke egne tjenester og når det var best å involvere private eller frivillige aktører. Dette mener vi gjør at UiA og OsloMet unngår utfordringene rundt samfunnsoppdrag og profitt til private aktører (Nyseter, 2015). I kapittel 6.1 argumenterer vi med at dette nå er et så innarbeidet tema i virksomhetene at vi mener det kan inngå som en naturlig del om samordning på tvers og sammenhengende tjenester.

### **6.2.6. utfordringer**

På den andre siden stemmer ikke funnene våre overens med alt i Layne og Lee sin teori om organisasjoners utvikling innen e-government (2001). Noe av kritikken mot teorien deres kan man også underbygge med våre funn. Layne & Lee kommer ikke inn på hvordan organisasjonene kan løse eller overkomme hindringene de møter på i løpet av stegene mot og i digital transformasjon. Dette blir Layne & Lee kritisert for av Coursey & Norris (2008). De kritiserer også teorien for å være deskriptiv. Eksempler på slike utfordringer finner vi i vår studie om UiA og OsloMet. Utfordringen som oppstår ved at de nevnte universitetene skal ha fokus på en levende campus, men samtidig tilrettelegge for livslang læring er en hindring teorien til Layne & Lee ikke gir noe hjelp til å overkomme. Utfordringen som oppstår ved at universitetet skal ha fokus på en levende campus, men samtidig tilrettelegge for livslang læring, er et eksempel på en hindring modellen ikke gir noe hjelp til å overkomme.

Et annet eksempel er at universitetene deler lite av data innad i sektoren. Begge universitetene har treff i kategorien «deling av data og informasjonssikkerhet», men det er få treff i kategoriseringen for nøkkelsetningen deling og tilrettelegging for videre bruk i sektoren og på tvers av sektorer. Dette kan bety at begge universitetene fremdeles har et stykke å gå for at all dataen som kan deles innad i egen sektor, og på tvers av andre sektorer, faktisk blir delt. Mangelen på deling kan igjen føre til at de offentlige tjenestene ikke oppleves som sammenhengende, til tross for at for eksempel nasjonale fellesløsninger eksisterer. Et eksempel er fra digitaliseringsstrategien til OsloMet, hvor det står: «Vi gjenbraker de fremste teknologiske løsninger fra egen eller andre sektorer fremfor å utvikle våre egne» (2018, s. 11). En utfordring både UiA og OsloMet kan ha i denne forbindelse er at universitetene bruker teknologiske løsninger som ikke er skreddersydd for UH-sektoren, og dermed ikke fungerer helt optimalt for universitetenes bruk. Heller ikke slike problemstillinger gir teorien til Layne

& Lee noen løsning for. Dette mener vi er en konsekvens av at stegene mot e-government er deskriptive, og ikke har rot i den virkelige verden hvor alt ikke går som planlagt.

Teorien til Layne & Lee må også ses i lys av hvilken kontekst den er utarbeidet i. Layne & Lee er amerikanere, og teorien deres er utviklet basert på amerikansk offentlig sektor: «This four-stage growth model is developed primarily based on authors' observations of and experience with e-government initiatives in the United States of America» (2001, s.123).

Coursey & Norris, som kritiserer teorien til Layne & Lee, har også gjort studien sin i amerikansk offentlig sektor (2008, s. 523). Universitetene vi tar for oss i vår sammenlignende casestudie er en del av norsk offentlig sektor, og som det diskuteres i del 6.6 har begge røtter langt tilbake i tid. Det er derfor i svært forskjellige kontekster man ser på digital transformasjon i offentlig sektor. Det til tross for at Layne & Lee utviklet sin teori allerede i 2001, og at mye har skjedd på digitaliseringsfronten og i teknologiutviklingen siden da. Norge er et mye mindre land enn USA geografisk, og har færre innbyggere. I tillegg er de to landene forskjellig politisk oppbygd. I USA har for eksempel statene mye mer selvstyre enn norske fylker og kommuner har. Alle disse faktorene kan påvirke hvordan digitalisering innføres i offentlig sektor, og det vil derfor kunne være vesentlig forskjeller mellom offentlig sektor i Norge og i USA.

### **6.3. Effektive organisasjoner**

Vi ønsker å se Galbraith et al. (2002) sin teori om effektive organisasjoner opp mot funn fra intervjuene og dokumentanalysen for å se hvordan strategi, ytre omgivelser og intern struktur på universitetene påvirker organisasjonselementene. Som nevnt i 3.2 må de fem ulike organisasjonselementene være i balanse for å få en effektiv organisasjon. De fem hovedelementene i modellen er strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer og strategisk personalforvaltning. I denne teorien er strategien hjørnesteinen i organisasjonsdesignet (Galbraith et al., 2002, s. 2-3).

#### **6.3.1. Organisasjonsstruktur**

Et av funnene våre fra intervjuene er at flere intervjuobjekter ikke tror, eller kjenner til, at virksomhetsstrategien deres har ført til synlige endringer i organisasjonen. Dette gjelder både intervjuobjekter fra UiA og OsloMet. Intervjuobjektene sier etter vår forståelse det motsatte. De sier at det har vært store organisasjonsendringer og små justeringer i organisasjonen, men

disse endringene er drevet frem av andre årsaker enn ny virksomhetsstrategi eller endringer i denne. Eksempler på andre årsaker er implementering av fellesløsninger, eller endringer i krav fra studenter. Vi mener at strategien ut ifra teorien til Galbraith et al. burde føre til endringer i de andre organisasjonselementene. Man kan kanskje derfor forvente at de ansatte kan gi konkrete eksempler på effekter av strategiimplementeringen. Vår konklusjon er at dette funnet ikke stemmer overens med teorien til Galbraith et al.

Hvis det stemmer at det ikke har vært endringer i organisasjonsstrukturene til UiA og OsloMet på grunn av implementeringen av virksomhetsstrategiene, mener vi at dette også gjelder implementeringen av *Én digital offentlig sektor (2019)* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021-2025 (2021)*. Det vil forklare hvorfor vi ikke ser så synlige spor etter implementeringen av disse strategiene ved de undersøkte universitetene. Dette funnet fra intervjuene kan derfor tyde på at UiA og OsloMet har samme utfordring når det gjelder synliggjøringen av effektene av virksomhetsstrategien, og i forlengelse av denne også de to nasjonale digitaliseringsstrategiene.

### **6.3.2. Endring**

Et annet funn vi ønsker å diskutere opp mot teorien til Galbraith et al. er universitetenes egenart og endringsvilje. Intervjuobjektene fra både UiA og OsloMet nevner eksempler som sier at endringsviljen ved universitetene ikke er stor. Som nevnt i 5.4.1 siterer et av intervjuobjektene fra OsloMet et ordtak om at det er like vanskelig å endre organiseringen av et universitet som det er å flytte en kirkegård og at en får like mye hjelp. I dette ordtaket mener vi at det er en klar hentydning til at de ansatte i universitetet ikke er endringsvillige. Et av intervjuobjektene fra UiA sier noe lignende, og sier de 800 vitenskapelige ansatte av og til kan oppleves som 800 enkeltmannsforetak. Dette gir oss et inntrykk at det er vanskelig å endre et universitet, og at intervjuobjektene opplever lite endringsvilje. Vi mener at dette kan komme av strategiens manglende forankring i ledelsen eller manglende helhetsforståelse, og at dette underbygges av utsagnene til intervjuobjektene (Galbraith et al. 2002, s. 3). I tillegg mener vi at dårlig prosess med utarbeidelsen av strategiene kan være en årsak, og dette kan ha ført til manglende forankring både i ledelsen og organisasjonen (Galbraith et al. 2002, s. 3). Vi mener at hvis virksomhetsstrategien hadde hatt forankring fra toppen ville kanskje visjonene eller målene vært mer synlige i de andre organisasjonselementene.

Galbraith et al. nevner flere situasjoner hvor organisasjoner er nødt til å endre organisasjonen

sin. En av disse situasjonene er hvis det har vært en stor endring i organisasjonens omgivelser, og dette kan innebære ny teknologi (2002, s. 7-8). Dette samsvarer med det vi finner i dokumentanalysen og i intervjuene. Det som ser ut til å ha betydning for UiA og OsloMet er endringer i samfunnet rundt universitetene, og endringer hos studentene og deres forventninger. Utviklingen innen digitalisering ser ut til å bli drevet av andre ting enn strategi. Endringene i samfunnet og det at endringene skjer så fort mener vi har større betydning på retningen på utviklingen innen digitalisering enn det å ha egen digitaliseringsstrategi.

### **6.3.3. Omgivelser**

Flere intervjuobjekter nevner at både innsikt, viktighet og holdninger har endret seg fra virksomhetsstrategiene ble vedtatt til nåtid. De fremhevet at det var et helt annet press på digital sikkerhet og hacking på grunn av endringer i verdensbilde. Det er en helt annen verden nå enn tidligere. Dette mener vi er viktige elementer for å få implementert innsatsområdene fra de nasjonale digitaliseringsstrategiene. I tillegg kommer intervjuobjektene fra begge universitetene inn på hvordan de i budsjettbehandlingen bruker både sentrale føringer, omgivelsene, virksomhetsstrategier og interne forhold på universitetet for å få ressurser til for eksempel digitalisering. Derfor mener vi at ut fra diskusjonen så er hverken UiA eller OsloMet effektive organisasjoner etter Galbraith et al. sin definisjon (2002).

Dette mener vi viser at teorien til Galbraith et al. burde utvides med flere organisasjonselementer som for eksempel omgivelser, eller endres til at organisasjonselementene ikke trenger å endre seg i takt med hverandre. Vi mener at de to undersøkte universitetene klarer å innarbeide skriftende omgivelser i kjernevirksomheten sin, som er forskning og undervisning. Vi ser ut fra dokumentanalysen og intervjuene at både administrative arbeidsoppgaver, forskningen og undervisningen er tilpasset nye skiftende omgivelser hos UiA og OsloMet. Videre mener vi at de klarer å opprettholde en tilsynelatende effektiv organisasjon uten å endre alle organisasjonselementene. Vår konklusjon er at Galbraith et al sin teori om hva som er effektive organisasjoner ikke passer overens med funnene i vår studie, hverken dokumentanalyse eller intervjuer. Studien vår viser at strategi sin rolle i organisasjoner er viktig, men den er ikke hjørnesteinen i en effektiv organisasjon.

## 6.4. Målkonflikt mellom strategier, visjoner og mål

I både dokumentanalysen og i intervjuene finner vi at det er motsetninger mellom *Èn digital offentlig sektor* (2019) og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* (2021) og de undersøkte virksomhetenes strategi, visjon og mål. I tillegg er det konflikt mellom enkeltpersoner og strategiene. Mange av innsatsområdene i de nasjonale digitaliseringsstrategiene er i direkte konflikt med virksomhetens mål, og da vil virksomheten måtte velge mellom å følge innsatsområdene i strategiene eller sine mål. Det er spesielt deling av data som kan bli en konflikt her.

Vi fikk denne problemstillingen stadfestet i intervjuene våre i kapittel 5.4. Intervjuobjektene forteller om en utfordring mellom målene i strategien opp mot andre strategier eller formålet for virksomheten. Som tidligere diskutert (6.3) trekker vi også frem fra intervjuene forholdet mellom et underpunkt av brukeren i sentrum, livshendelser, opp mot universitetenes formål å ha et levende universitet. Man vil kunne tenke at for å ha brukere i sentrum og livslang læring vil mange ønske et online universitet, slik at de kan sitte i andre deler av landet eller hjemme å studere. På den andre siden ønsker begge universiteter å ha en levende campus, og dette er også noe av formålet med universitetene. Derfor må universitetene vurdere å ha en levende campus opp mot innsatsområdet «sammenhengende tjenester» med brukeren i sentrum.

Dette viser at universitetene er klar over konflikten og velger bevisst å følge virksomhetens formål og ikke de nasjonale strategiene. Intervjuobjektene fra OsloMet forteller også om problemstillinger rundt hva skal man velge, som mellom fremragende undervisning som ligger under brukeren i sentrum eller fremragende forskning som er et viktig mål for universitetet. Det hender at man da må prioritere annerledes enn de nasjonale digitaliseringsstrategiene tilsier.

I kapittel 3.3. nevner vi målkonflikter i offentlig sektor. Offentlig sektor er spesiell fordi de har flere interesser som skal oppfylles (Mulgan, 2009, s 2). Ifølge Mulgan (2009) fører dette til at man må prioritere mellom målene. Scharthum et al. kommer også inn på NPM sin rolle i mulige utfordringer i offentlig sektor, blant annet nevner han at resultat- og målstyring kan føre til målkonflikter i offentlig sektor (2017, s. 150). Vi ser dette igjen i at de nasjonale digitaliseringsstrategiene har innebygde målkonflikter i innsatsområdene sine, som vi nevner i kapittel 5.1. I *Èn digital offentlig sektor* er det målkonflikt mellom «deling av data» opp mot datasikkerhet, og det er en tilsvarende målkonflikt i *Strategi for digital omstilling i*

*universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025*. Denne målkonflikten er i innsatsområdet «utnytte data om kunnskapssektoren», og handler også om å dele data opp mot datasikkerhet. Målkonflikten i de nasjonale digitaliseringsstrategiene er lettere å håndtere, fordi etter vår mening har de valgt å skrive litt mer vage mål. For eksempel at offentlig sektor skal dele de dataene som går an å dele (DFD, 2019, s. 19). I «utnytte data om kunnskapssektoren» står det mest om hva delingen av data skal oppnå, men denne digitaliseringsstrategien mener vi er mer konkret i form av at strategien også tar for seg utfordringer og forutsetninger for å kunne dele data (KD, 2021, s.22).

Intervjuobjektene underbygger denne målkonflikten med å fortelle at universitet skal levere forskjellige tjenester med de samme begrensede ressursene, og at det er flere vitenskapelige ansatte som ikke ønsker å dele sine grunndata. Disse to ønskene er motsetninger, og kan føre til konflikter internt ved OsloMet og UiA. Dette kan vi også se direkte igjen med at noen av innsatsområdene i strategien er i konflikt med innarbeidet praksis, et eksempel er deling av data opp mot en forskers autonome rett til sitt eget arbeid. Vi ser også at Schartum et al. sin teori støtter utfordringene med mange og motstridende mål (2017). UiA og OsloMet må i styringsdokumentene sine prioritere forskjellige mål, og vil ikke kunne oppfylle alle. Dette kan forklare hvorfor de nasjonale digitaliseringsstrategiene ikke er så synliggjort i styringsdokumentene til de undersøkte universitetene. Fordi både dokumentanalysen og intervjuene underbygger tendensen vi ser at hvis det er konflikt mellom sentrale strategier og virksomhetens strategier, mål eller visjon er det alltid virksomhetens strategier, mål eller visjon som blir prioritert.

## **6.5. Oppsummering**

I dette kapitlet oppsummerer vi diskusjonen vår. Vi mener innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* ikke er bygd opp på den mest hensiktsmessige måten. Derfor har vi utviklet en figur som forslag for hvordan innsatsområdene kunne vært bygd opp, og dermed kan gjøre det lettere for UiA og OsloMet å synliggjøre de seks innsatsområdene i sine styringsdokumenter. Videre ser vi at tidligere teorier og akademiske undersøkelser understøtter funnene våre fra dokumentanalysen og intervjuene, og at både UiA og OsloMet fokuserer på det akademikere mener er viktige områder innen digitalisering. Den norske konteksten som UiA og OsloMet befinner seg i kan også ha en påvirkning på hvordan universitetene jobber med digitalisering.



Videre finner vi at virksomhetsstrategier er viktige, men at strategien ikke er hjørnesteinen i en organisasjon slik den er ifølge Gailbraith et. al. Man ser ikke effektene av virksomhetsstrategiene i de andre delene av organisasjonene. Dermed har også de to nasjonale digitaliseringsstrategiene mindre verdi ettersom disse strategiene skal være synliggjort i UiA og OsloMet sine virksomhetsstrategier og andre styringsdokumenter. Vi finner også at det er målkonflikter mellom innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene og UiA og OsloMet sine strategier, mål og visjoner. Det viser seg at universitetene velger å prioritere sine egne mål og visjoner fremfor målene i de to digitaliseringsstrategiene.

## 7. Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan to utvalgte universiteter har synliggjort implementeringen av de nasjonale digitaliseringsstrategiene i sine styringsdokumenter. I tillegg er det undersøkt om det er likheter og forskjeller mellom universitetene. Studien ble gjennomført som en sammenlignende casestudie, og bestod av dokumentanalyse av styringsdokumenter og intervjuer med relevante ansatte. Gjennomgangen vi gjorde av forskningslitteraturen på dette feltet viste lite relevant forskning.

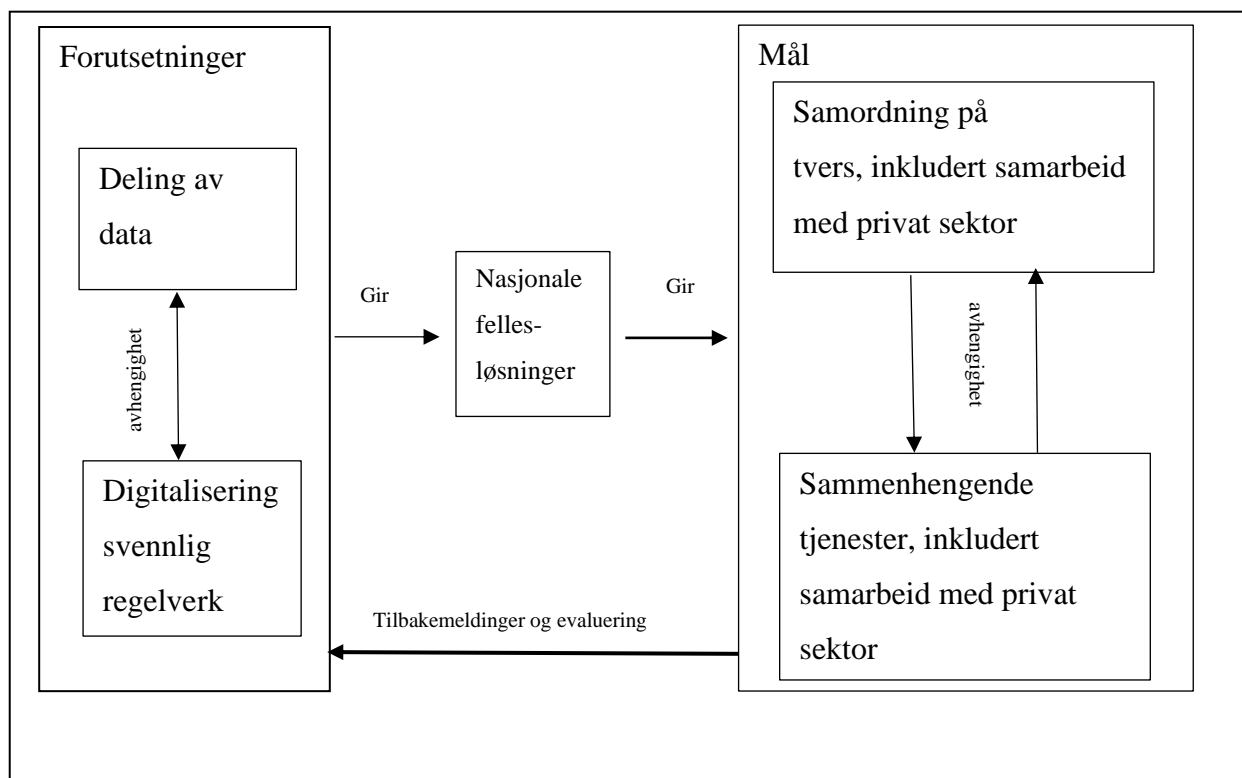
### 7.1.Hovedfunn

Problemstillingen er «Hvordan har Universitetet i Agder og OsloMet synliggjort implementeringen av strategiene *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* i sine styringsdokumenter?».

Funnene våre fra dokumentanalysen og intervjuene viser at både UiA og OsloMet har synliggjort implementeringen av *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* i sine styringsdokumenter. OsloMet har gjort dette i større grad enn UiA. En annen viktig forskjell mellom de to universitetene er at UiA ikke har en egen digitaliseringsstrategi, men det hadde OsloMet før universitetet vedtok ny strategi i 2024. Intervjuene ved de to universitetene nyanserte dette bildet, hvor det framkom at strategier på virksomhetsnivå har liten betydning for resten av organisasjonen. Likevel bekrefter informasjonen fra intervjuene at begge universitetene synliggjorde implementeringen av de to nasjonale digitaliseringsstrategiene i sine styringsdokumenter.

Studien har tatt for seg noen tidligere akademiske undersøkelser og teorier om temaene i innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene. Dette er Ahlgren et. al (2019), Nyseter (2015), Layne & Lee (2001), Coursey & Norris (2008), Justensen & Plesner (2018) og Schartum et al. (2017). Studien vår viser at det er stor likhet mellom de undersøkte universitetene, og funnene fra vår studie stemmer overens med teoriene til de nevnte akademikerne. Dette selv om UiA og OsloMet har valgt forskjellige måter å synliggjøre implementeringen på. Her vil vi blant annet spesielt nevne samhandlingsreformen (Ahlgren et. al, 2019) og teori om utvikling av e-government (Layne & Lee, 2001, Coursey & Norris, 2008).

I prosessen med å lage en kodebok ut fra innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene opplevde vi at innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* var avhengige av hverandre. I tillegg overlappet innsatsområdene og var på et vis rotete satt opp. Vi utarbeidet en figur, se figur 3 som uttrykte hvordan strategien *Én digital offentlig sektor* kunne vært organisert på en annen måte. Den kunne vært bygget opp med to forutsetninger, «deling av data» og «digitaliseringsvennlig regelverk» og to mål, «samordning på tvers» og «sammenhengende tjenester».



Figur 3: Forenkling av innsatsområder i *Én digital offentlig sektor*.

Vi argumenterer for at en slik forenkling av *Én digital offentlig sektor*, vil hjelpe de undersøkte virksomhetene med implementeringen av de nasjonale digitaliseringsstrategiene.

Et annet funn studien trekker frem er at selv om de to undersøkte universitetene ikke følger teorien om effektive organisasjoner, så er de likevel effektive. Med dette mener vi at selv om UiA og OsloMet ikke endrer alle organisasjonselementene når de endrer strategien, slik som Galbraith et al. (2002) slår fast, så er fortsatt organisasjonen i balanse og effektiv. Det er fordi de oppnår sine mål. Studien vår viser at omgivelsene har stor betydning. Dette ser vi spesielt når omgivelsene endres raskt og endringene ofte er kritiske, som det ofte er i

digitaliseringsarbeidet. Konsekvensene av dette er at arbeidet som faktisk gjøres, ikke alltid er det som er vedtatt i virksomhetsstrategiene. Det er klare likheter her mellom UiA og OsloMet, fordi i begge organisasjonene drives endringene frem av endrede omgivelser og ikke av endringer i strategien.

Studien finner også at når det er målkonflikter mellom sentrale strategier og virksomhetens strategier, mål eller visjon er det alltid virksomhetens strategier, mål eller visjon som blir prioritert. Både dokumentanalysen og intervjuene underbygger denne tendensen. Studien viser at det er målkonflikter internt i innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025*. Videre viser studien at det også er målkonflikter mellom disse digitaliseringsstrategiene og virksomhetens strategi, mål og visjoner. Til slutt viser studien at det er målkonflikter internt på de undersøkte universitetene mellom innsatsområdene i *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* og forskerens autonome rett til sitt arbeid. Disse målkonfliktene påvirker hvordan UiA og OsloMet har synliggjort implementeringen av de nasjonale digitaliseringsstrategiene.

Ut fra disse hovedfunnene er konklusjonen vår at både UiA og OsloMet har synliggjort implementeringen av *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025* i styringsdokumentene sine, men i liten grad. Videre mener vi at OsloMet har synliggjort dette i større grad enn UiA. Vi mener at det er mange gode argumenter for hvorfor de ikke synliggjør de nasjonale digitaliseringsstrategiene på en bedre måte. Det er på grunn av målkonflikter, uoversiktlig oppsett i de nasjonale digitaliseringsstrategiene og store endringer i omgivelsene.

## **7.2. Metodiske følger og studiets begrensninger**

Noen viktige begrensninger ved denne kvalitative studien er at det empiriske materialet er begrenset til et lite utvalg. Studien har kun undersøkt to universiteter, og det var kun tre styringsdokumenter fra hvert universitet som ble analysert. I tillegg var det kun to ansatte fra hvert universitet som ble intervjuet. Videre er materialet blitt tolket og fremstilt av to forfattere som begge deltidsstudenter ved UiA, og begge har arbeidserfaring fra UH-sektoren. En av oss jobber i tillegg ved OsloMet i dag. I denne studien har vi derfor hatt en rolle som forsker, og en rolle med nærhet til organisasjonene som er undersøkt (Løberg, 2021, s. 34).

Vår rolle som forsker kan oppfattes som «nøytral», men maktbalansen mellom forsker og intervjuobjekt er likevel skjev (Løberg, 2021, s. 34). Nærheten vår til de undersøkte universitetene kan ha gitt oss både fordeler og utfordringer. Vi har vært bevisste på vår nærhet til UiA og OsloMet, og vi valgte derfor å ha mer enn en undersøkelsesmetode for å styrke funnene våre.

Utgangspunktet for studien er to av de nasjonale digitaliseringsstrategiene *Én digital offentlig sektor* og *Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021- 2025*. Dette er også et lite utvalg nasjonale strategier, det fins mange andre som også kunne vært interessant å undersøke, som for eksempel *Nasjonal strategi for kunstig intelligens*. Denne strategien kunne gitt et stort og viktig bidrag til studien. Den siste begrensningen som forfatterne vil nevne er at studien ikke ser på hvordan arbeidet faktisk utføres på universitetene.

### **7.3. Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Vår konklusjon er at denne studien bidrar til ny kunnskap og kan gi endringer i hvordan nasjonale strategier utformes og dermed hvordan virksomhetene arbeider med implementeringen av digitaliseringsstrategier. Studien avdekket også et behov for å se på omgivelsene i mye større grad enn andre organisasjonselementer, blant annet strategi.

Det hadde vært interessant å undersøke hvordan den raske utviklingen faktisk påvirker virksomheters arbeid med digitalisering og å undersøke om funnene i denne studien er representative for andre universiteter eller andre offentlige virksomheter. Dette kunne vært gjort ved å utvide undersøkelsen til å gjelde alle universitetene i Norge, og dermed oppnådd felles kunnskap for hele sektoren. Videre kunne man utvidet studien til å undersøke flere nasjonale strategier. Hadde vi undersøkt flere nasjonale strategier ville studien i større grad dreid seg om hvordan strategiene påvirker hverandre, og studien ville ha omhandlet flere målkonflikter. Dette hadde vært interessant fordi det hadde gitt et større oversiktsbilde av strategiene og deres målkonflikter.

Vi kan også bruke observasjon som metode for å avdekke hvordan virksomhetene faktisk arbeider for å synliggjøre de nasjonale digitaliseringsstrategiene i styringsdokumentene. Ifølge Jensen er observasjon den tredje hovedmåten til å samle inn data på (Jensen, 2012, s.

270). Ved å bruke også denne måten å samle inn data ville oppgaven også for å forstå menneskenes handlinger (Blomberg et al., 1993, s. 130). Videre sier Blomberg et al. at det er allment kjent at det forskjell på hva mennesker sier og hva de faktisk gjør (1993, s. 130). Det en ville oppnådd med også å bruke observasjon som metode er at i tillegg til å se på hvordan de skriver og hva de sier, ville vi også oppdaget hvordan de faktisk arbeider med implementering av digitalisering.

Til slutt hadde det også vært spennende å undersøke om forenklingen gjort i studien som er visualisert i figur 3 faktisk gir bedre og enklere implementering i virksomhetenes styringsdokumenter. Dette kunne vært gjort ved å utarbeide virksomhetsstrategier etter målene i figuren, og sett om en da ville ha endret og forenklet styringsdokumentene. Alle forenklinger det offentlige kan gjøre er interessante.

## **Figuroversikt:**

<b>Figur 1:</b> Mål og innsatsområder i <i>Én digital offentlig sektor</i>	s. 13
<b>Figur 2:</b> Stjernemodellen	s. 23
<b>Figur 3:</b> Forenkling av innsatsområder i <i>Én digital offentlig sektor</i>	s. 54

## **Tabelloversikt:**

<b>Tabell 1:</b> Nøkkelord- og uttrykk som grunnlag for kategorisering	s. 26
<b>Tabell 2:</b> Oversikt over analyserte styringsdokumenter	s. 29
<b>Tabell 3:</b> Oversikt over kategoriene med nøkkelord, definisjon og eksempler fra styringsdokumentene	s. 33
<b>Tabell 4:</b> Totalt antall treff i våre kategorier i universitetenes styringsdokumenter	s. 36
<b>Tabell 5:</b> Totalt antall treff i styringsdokumenter fordelt på dokumenter	s. 37
<b>Tabell 6:</b> Oversikt over treff i styringsdokumentene fordelt på kategori	s. 39
<b>Tabell 7:</b> Oversikt over hovedfunn	s. 50
<b>Tabell 8:</b> Oppsummering av diskusjon	s. 52

## Kilder

Ahlgren, P.C, Lind, J. & Nyland, K. (Red.). (2019). *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. Vigmostad & Bjørke AS.

Blomberg, J., Giacomi, J., Mosher, A & Swenton-Wall, P. (1993). Ethnographic Field Methods and their Reaction to Design. I D. Schuler & A. Namioka (Red.), *Participatory Design* (s. 123-155). CRC Press.

Bowen, G.A. (2009), "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 No. 2, 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). (2019). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2012.

Bryson, J. M. (2010). *The Strategy Change Cycle*. I Perry, J.L. (Red.): The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Cappelli, L., Pisano, A., Iannucci, E., Papetti, P., D'Ascenzo, F., & Ruggieri, R. (2024). Digitalization and prevention of corruption: Opportunities and risks—Some evidence from the Italian university system. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 81–94. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1002/bse.3332>

Coursey, D. & Norris, D.F. (2008). Models of E-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment. *Public Administration Review*, 68 (3), 523-536. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00888.x>

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)

Digdir. (2021). *Fellesløsninger – oversikt*. <https://aarsrapport2021.digdir.no/kapittel-3/felleslosninger-oversikt/23.html>

Digdir. (u.å). *Arbeidet med de sju livshendelsene*. [https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/arbeidet-med-de-sju-livshendelsene/1170#livshendelser\\_og\\_livssituasjoner](https://www.digdir.no/sammenhengende-tjenester/arbeidet-med-de-sju-livshendelsene/1170#livshendelser_og_livssituasjoner)

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2019, 11. juni). *En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Pdf.fil. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.



Galbraith, J. D., Downey, A. Kates (2002) (Kap 1): Designing Dynamic Organizations. N.Y.:AMACOM.

Hofmann, S., Madsen, C.Ø., Distel, B. (2020). Developing an Analytical Framework for Analyzing and Comparing National E-Government Strategies. I: *Viale Pereira, G., et al. Electronic Government*. EGOV 2020. Lecture Notes in Computer Science(), vol 12219. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_2)

Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm akademisk

Jensen, K. B. (2012). The qualitative research process. I K. B. Jensen (Red.), *A Handbook of Media and Communication Research: qualitative and quantitative methodologies* (s. 265-282). Routledge.

Justensen, L. & Plesner, U. (2018). Fra skøn til algoritme: Digitaliseringsklar lovgivning og automatisering af administrativ sagsbehandling. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 20(3), 9-23.

Kunnskapsdepartementet. (2021, 10. september). *Strategi for digital omstilling i universitet og høyskolesektoren*. Pdf.-fil.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-for-digital-omstilling-i-universitets-og-hoyskolesektoren/id2870981/>

Kunnskapsdepartementet. (u.å). *Universiteter og høyskoler*.

<https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/etater-og-virksomheter/underliggende-etater/statlige-universiteter-og-hoyskoler/id434505/>

Layne, Karen & Lee, Jungwoo. (2001). Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*. 18. 122-136. 10.1016/S0740-624X(01)00066-1.

Linde & Pedersen. (2021). *Hvordan innarbeides nasjonale strategier og føringer på digitaliseringsområdet i kommunens styringsdokumenter?* (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Brage lokale vitenarkiv. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2825685/Unn%20Helgesen%20Linde.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Løberg, I. (2021). *Digital frontline work in the Norwegian Labor and Welfare Administration (NAV): workers' perceptions of resources and their implications for street-level work*. OsloMet – storbyuniversitetet.

Madsen, C. Ø. & Kræmmergaard, P. (2015). The efficiency of freedom: Singel parents' domestication of mandatory e-government channels. *Government Information Quarterly*. 18. 380-388. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.008>

Moldnæs, T. & Pettersen, H. M. (2021, 21. februar). UIT – et næringsfiendtlig universitet? *Nordnorsk debatt*. <https://www.nordnorskdebatt.no/uit-et-naringsfiendtlig-universitet/o/5-124-106833>

Mulgan, G. (2009): *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge For the Common Good*. Oxford University Press.

Nyseter, Tore. (2015): *Velferd på avveie. Reformen, verdier, veivalg*. Res Publica, Norge.

OsloMet – storbyuniversitetet. (2017, 15. juni). *Strategi og visjon*. <https://www.oslomet.no/om/strategi-og-visjon>

OsloMet – storbyuniversitetet. (2018). *Fremtidens digitale universitet. Strategi for digital transformasjon 2018-2024*.

Universitetet i Agder. (2020, 16. juni). *Strategi 2021-2024*. <https://www.uia.no/om-ua/organisasjonen/strategi-2021-2024>

OsloMet – storbyuniversitetet. (26.10.2022). *OsloMet – Langtidsplan og – budsjett 2023-2025*. <https://ansatt.oslomet.no/documents/585743/54495365/Langtidsplan+og+-budsjett+2023-2025.pdf/1d81ede6-737c-2c60-b9fd-5b3157a7ff83?t=1699264666471>

OsloMet – storbyuniversitetet. (2024). *Policy for bruk av kunstig intelligens (KI) ved OsloMet*. <https://student.oslomet.no/policy-kunstig-intelligens>

OsloMet – storbyuniversitetet. (u.å). *Vår historie*. <https://www.oslomet.no/om/historie>

Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *Mediterranean Conference on Information System (MCIS)*. MCIS 2018 Proceedings. 37. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen J., Teppola, S. (2017).

Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information systems and Project Management*, 5(1), 63-77.

Schartum, D.W, Jansen, A og Tranvik, T. (2017) *Digital Forvaltning – en innføring*. Fagbokforlaget.

Stølen, S., Mo, Gro., Gornitzka, Å. Og Sandset, P. M. (2020, 26. mai). *Hvordan styre universiteter og høyskoler? Rektoratbloggen*.

<https://www.uio.no/om/aktuelt/rektorbloggen/2020/hvordan-styre-universiteter-og-hoyskoler.html>

Toll, D., Lindgren, I., Melin, U. & Madsen, C.Ø. (2020). Values, benefits, considerations and risks of AI in government: A study of AI policy documents in Sweden. *JeDEM: eJournal of democracy and Open Government* 12, 40-60. 10.29379/jedem.v12i1.593

Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler* (LOV-2005-04-01-15). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=universitet%20og%20høyskoleloven>

Universitetet i Agder. (2020, 16. juni). *Strategi 2021-2024*. <https://www.uia.no/om-uia/organisasjonen/strategi-2021-2024>

Universitetet i Agder. (14.09.2022). *Intern budsjettfordeling 2023*. <https://opengov.360online.com/Meetings/uia/File/Details/824500.PDF?fileName=Vedlegg%201%20-%20Internfordeling%202023%20-%20Saksunderlag&fileSize=1517328>

Universitetet i Agder. (u.å.). *Fakta og historie*. <https://www.uia.no/om-uia/fakta-og-historie/>  
V.V. Glukhov, A.S. Byankin, G.I. Burdakova, I.A. Babkin. (2021). Evaluating the level and choosing a digitalization strategy of a higher education institution. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14(3) 7–18. DOI: 10.18721/JE.14301

## Vedlegg:

### Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Kan du si litt om din rolle (rådgiver, leder, utarbeidelse osv) i prosessen med strategien?
2. Hvilke andre roller var med i utarbeidelsen av strategiene?
3. Hvordan er organisasjonens strategi utarbeidet?
  - Kan du si noe om prosessen?
  - Hvor lang tid tok det fra start til slutt?
  - Kan du fortelle om digitalisering ble vurdert som tema i utarbeidelsen av strategien?
  - Har du noe mer du vil legge til?
4. Har dere en egen digitaliseringsstrategi for universitetet?
  - Hvorfor?
  - Noe mer du vil legge til?
5. Hvis ja:
  - Kan du si noe om prosessen?
  - Hvilke roller var involvert i arbeidet av utarbeidelsen til strategien? (+ nivå i organisasjonen)
  - Har du noe mer du vil legge til?
6. Er innsatsområdene i En digital sektor og sektorstrategien tatt inn i styringsdokumentene?
  - Datasikkerhet i form av personvern og informasjonssikkerhet er viktig i innsatsområdene. Vet du noe om vurderingen som er lagt til grunn? Kan du utdype dette?
  - Vet du om det er utarbeidet en egen sourcingstrategi?
7. Strategier fører ofte med seg andre endringer i organisasjonen, som i organisasjonskartet, nettverk, lederansvar og arbeidsfordeling. Har du eksempler på om dette har skjedd ved OsloMet/Uia etter innføringen av strategien?
  - Struktur og organisering
  - Nettverk og samarbeid på tvers
  - Arbeidsoppgaver som er flyttet eller endret
  - Organisasjonskultur
8. er det noe mer du vil legge til, eller noe vi burde ha spurt om?

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave i ledelse: ««Hvordan har Universitetet i Agder og OsloMet synliggjort implementeringen av strategiene En digital offentlig sektor og Strategi for digital omstilling i universitet og høyskolesektoren i sine styringsdokumenter?»»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan de overordnede digitaliseringsstrategiene påvirker organisasjonene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Dette er en masteroppgave som skrives ved UiA. Temaet i oppgaven er å undersøke hvordan de overordnede digitaliseringsstrategiene påvirker organisasjonene. Regjeringen har pålagt offentlig sektor å arbeide med digitalisering gjennom strategien En digital offentlig sektor og det årlige digitaliseringsrundskrivet. Digitaliseringsstrategien definerer mange innsatsområder for offentlig sektor. I tillegg finnes det en egen strategi for universitets- og høyskolesektoren som heter Strategi for digital omstilling i universitet og høyskolesektoren, som universitetssektoren er pålagt å følge. Masteroppgaven fordyper seg i hvordan dette arbeidet blir synliggjort eller ikke i det enkeltes universitets styringsdokumenter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har spurt personer i stillinger vi tror har vært involvert i prosessen med utarbeidelsen til universitetenes styringsdokumenter, eller som kan ha kjennskap til dette. Vi har også fått tips fra personer ved universitetet om hvem som kan være aktuelle intervjuobjekter.

Kontaktinfo ligger tilgjengelig på universitetenes nettsider.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil delta på et intervju som gjennomføres digitalt gjennom Teams. Intervjuet vil vare ca. 45 minutter, og vil omhandle universitetets styringsdokumenter og din kjennskap til disse og deres utarbeidelse. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet. Det vil bli skrevet et notat som oppsummerer intervjuet, og du blir tilsendt dette for komme med oppklaringer eller andre kommentarer. Intervjuet blir ikke transkribert, og lydopptaket blir brukt for å sammenfatte notatet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang ved UiA er studentene som skriver oppgaven, og veileder for oppgaven. Navn, kjønn og kontaktinfo regner ikke som personsensitiv data og blir lagret med materialet, men i oppgaven blir du anonymisert så langt det går. Det er rolle (direktør, saksbehandler, rådgiver), og rolle i arbeid med styringsdokumenter som blir oppgitt i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes? Prosjektet vil etter planen avsluttes i august 2024 (oppgaven innleveres 15 juni, men vi tar høyde for sensurfrist). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?  
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Studentene som skriver oppgaven ved Universitetet i Agder: Guro Fjellstad Stensvåg, epost: [gurofs@student.uia.no](mailto:gurofs@student.uia.no). Gro Erland Solberg, epost: [groes@student.uia.no](mailto:groes@student.uia.no).
- Veileder for oppgaven ved Universitetet i Agder
  - Universitetet i Agder: Christian Østergaard Madsen, epost: [christian.o.madsen@uia.no](mailto:christian.o.madsen@uia.no).
- Vårt personvernombud: Trond Hauso ved Universitetet i Agder, epost: [trond.hauso@uia.no](mailto:trond.hauso@uia.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Christian Østergaard Madsen  
(veileder)

Guro Fjellstad Stensvåg og Gro Erland Solberg  
(studenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i ledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes. Rolle i organisasjonen kan bli oppgitt i oppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### **Vedlegg 3: Notat intervjuobjekt 1 UiA**

#### **Utarbeidelse av strategi:**

Intervjuobjektets rolle i utarbeidelsen av UiA sin strategi var på lik linje med alle andre ansatte. Prosessen med utarbeidelsen av strategien til UiA pågikk i cirka ett år, og bestod i av at rektoratet, rektoren og universitetsdirektøren utarbeidet et utkast som ble sendt til høring på fakultetene. Ansatte kunne komme med innspill via møter, workshops og presentasjonsmøter. Deretter ble det endelige utkastet sendt til universitetsstyret og vedtatt. Vedkommens rolle inn i utarbeidelsen var å peke på de andre viktige dokumentene som handlingsplan for digital omstilling i høyere utdanning og forskning, tildelingsbrevet og digitaliseringsrundskrivnet. UiA har også Plan23, men der står det lite om digitalisering. Det er kun en virksomhetsstrategi, samt strategiplaner per fakultet. Hvert fakultet er autonome enheter og har egen struktur. Intervjuobjektet reagerte den gangen på at den nye strategien ikke inneholdt noe om digital transformasjon eller digitalisering. Det som kan være positivt med dette er at det gir vedkommende et stort handlingsrom for å prøve å tolke retningen til universitetet, og se på hvilke virkemidler som er tilgjengelig.

#### **Digitaliseringsstrategi:**

Intervjuobjektet sier at UiA ikke har en egen digitaliseringsstrategi, og dette var en felles beslutning i ledelsen på universitetet. Det er opp til hvert fakultet og fagadministrativ enhet å bryte ned UiA sin strategi til egen handlingsplan. Lederen i avdelingen har selv ansvar for å operasjonalisere digitalisering fra de sentrale strategiene og handlingsplanene som er førende for digitalisering, men det er liten styring internt på hvordan de bruker sine ressurser. For eksempel har UiA digitalisert administrative arbeidsprosesser, og har digitalisert ca. 160 tjenester. Dette ble gjennomført med fokus på overordnet digital transformasjon samt et tjenesteutviklingsprosjekt som styrer ressurser til tjenstedesignere og prosessledere.

Videre sier intervjuobjektet at det er de økonomiske rammene som styrer hvordan man kan drive utvikling, når man ikke har en strategi som forteller deg hvordan du skal prioritere eller hvilken retning du skal velge.

Sitat:



*«Når man ikke har en digitaliseringsstrategi, så vil det si at jeg i mindre grad får underbygd beslutninger på en strategisk måte og at det i større grad blir økonomisk fundamentert».*

Intervjuobjektet kommer inn på viktigheten av å fylle mellomrommet mellom en overordnet strategi for virksomheten og avdelingens strategi eller handlingsplan, som for eksempel en digitaliseringsstrategi. Vedkommende ønsker seg mer styring, og sier at en slik mellomstrategi vil kunne gi bedre beslutninger og ressursbruk over tid.

### **Datasikkerhet:**

Intervjuobjektet sier at i strategien til UiA finner man lite om operative funksjoner når det gjelder datasikkerhet i form av personvern og informasjonssikkerhet. I strategien finner man retninger til universitetet. Virkemidlene er derfor mer underliggende, og er et resultat av målsetningene.

### **Hvordan UiA jobber med digitalisering:**

Videre sier vedkommende at UiA har bygd opp en enhet som utelukkende jobber med digitalisering av arbeidsprosesser, og bygger nye digitale tjenester. I påvente av prosjektet Arbeidslivsportalen bygget UiA en heldigital løsning for kontrakter mellom studenter i praksis, næringslivet og universitetet. Det er kommet en heldigital løsning for kontrakter for timelærere med digital arbeidsflyt, digital signering og digital lagring av dokumenter.

Sitat:

*«Det er klart at veldig mange av de digitale strukturene som vi bygger opp ender med en mer effektiv administrasjon».*

Intervjuobjektet sier at digitalisering har en påvirkning på samarbeidet. Det digitale gir en mer dynamisk måte å arbeide på, for eksempel etablere teams på tvers, samt man deler data bedre. Dette gjelder blant annet innenfor forskning, og studentarbeid. Dette kan skape noen utfordringer.

Sitat:

*«Av og til pleier jeg å si at det er vanskelig å jobbe i administrasjonen, for som oftest er du leverandør på universitetet. Det er jo 800 vitenskapelige ansatte som jeg av og til opplever er 800 enkeltmannsforetak. De får på en måte leveranse fra en felles*

*administrasjon. Akademisk frihet kan fort handle om at «jeg gjør som jeg vil», uavhengig av hvilke regler som gjelder på universitetet».*

Deling av data er også en utfordring hvor hensynet til forskerens eierskap til dataene, står i kontrast til målet om deling av data. Intervjuobjektet kom inn på at Norge som bedrift ville ha mer nytte av at både forskningsdata og administrative data i større grad blir delt imellom institusjonene. Dette vil kunne føre til mindre dobbeltarbeid i prosessen med å skaffe samme type data.

Sitat:

*«Forskning kan oppfattes som en nasjonal ressurs for storsamfunnet - hvor deling av data vil komme alle til gode. Det er lite strategiske føringer på at deling av data skal få prioritet».*

Videre sier intervjuobjektet at det er en konflikt mellom universitetets mål og målene innen digital transformasjon. Intervjuobjektet gir eksempelet om at studentene ønsker mest mulig online undervisning, mens universitetet vil ha en folksom campus. Denne balansegangen oppleves som vanskelig. Intervjuobjektet problematiserte hva den digitale campusen til UiA skal være. Problemstillingen er om UiA skal prøve å være Norges beste online-universitet ved å streamer alle forelesningene, sett opp mot hva dette vil gjøre med campusen til UiA.

Sitat:

*«Hvis vi hører på studentene våre, så blir vi noe annet enn det vi ønsker å være. Denne balansegangen er veldig vanskelig, for hvordan skal universitetet operasjonalisere en infrastruktur som ivaretar det som universitetet har som egenart, når innsatsområdet sier at en skal sette brukerne i sentrum, og universitetet har en føring om at vi skal drive EVU og satse på livslang læring?»*

Intervjuobjektet kommer også med et eksempel på hvordan de har brukt sentrale dokumenter for å ta beslutninger.

Sitat:

*«Vi har brukt punktet fleksible utdanningstilbud for å bygge mer automatikk inn i klasserommene slik at det er lettere å bringe inn de som ikke er til stede, for alle i alle livssituasjoner. For eksempel kan det bety at du er mamma, og har lyst til å gå på et studium eller har funksjonshemninger som gjør at du ikke alltid klarer å møte på campus og så videre».*

**Sourcing-strategi:**

Intervjuobjektet vet at universitetet ikke har en egen skriftlig sourcingstrategi, men dette er innarbeidet i noen handlingsplaner. Det offentlige er veldig regulert med tanke på innkjøp. Vedkommende sier at de får hjelp til å for eksempel installere et helt nytt system, men at universitetet selv må drifte det.

**Ny strategi:**

I arbeidet med ny virksomhetsstrategi vurderer universitetet om de skal ha mellomliggende strategier, som for eksempel en egen digitaliseringsstrategi. De ser på andre universiteters digitaliseringsstrategier. Intervjuobjektet mener digitaliseringsstrategiene er for generelle, og at UiA sin digitaliseringsstrategi i så fall må være mer operasjonell. Intervjuobjektet sier at arbeidet med ny strategi vurderer de hvilke ambisjoner universitetet skal ha når det gjelder digitalisering. For eksempel hvilke ambisjoner UiA skal ha innenfor digital samhandling, digital campus og digital formidling.

## **Vedlegg 4: Notat intervjuobjekt 2 UiA**

### **Utarbeidelse av strategi:**

Intervjuobjektet hadde ansvaret for å drive fram og fasilitere strategiprosessen. Rektor og rektoratet hadde ansvaret, men arbeidet var organisert i arbeidsgrupper. Det ble ansett som en tung og grundig prosess. Arbeidsgruppene var delt inn i klassiske temaer i UH-sektoren, og det ble holdt workshops innen temaene: utdanning, forskning, samfunnskontakt, og arbeid- og læringsmiljø. Det var kun interne ansatte som deltok i prosessen, og prosessen varte i ca. et halvt år. Strategien ble sendt til høring ute på universitetet. Intervjuobjektet mener at strategien til UiA er en typisk tradisjonell strategi for et universitet. UiA har kun en strategi, og alt under er handlingsplaner eller strategiplaner.

### **Digitaliseringsstrategi:**

UiA har ikke en egen digitaliseringsstrategi, men digitalisering ble vurdert i arbeidet med virksomhetsstrategien. Universitetet har ifølge intervjuobjektet en filosofi om at digitalisering er et verktøy inn i alle områder, og derfor var det ikke et behov for å nevne digitalisering eksplisitt. Det er likevel to kulepunkter i UiA sin virksomhetsstrategi som går direkte på digitalisering:

- Utvikle nyskapende undervisnings- og vurderingsformer som bidrar til god læring.
- Vektlegge kontinuerlig kvalitetsarbeid i alle deler av virksomheten.

I det siste kulepunktet ligger det mye tjenesteutvikling, og innen tjenesteutvikling er digitalisering vesentlig.

Sitat:

*«Det ligger kvalitet og effektivitet som du får av tjenesteutvikling, mer koordinering og samarbeid, og mer tilpasset administrative tjenester. Og her er jo digitalisering vesentlig».*

Intervjuobjektet sier at det handler om å automatisere prosesser, fjerne hender, slik at man kan friggi arbeidskraft til å drive mer kvalitetsarbeid.

### **Datasikkerhet:**

Intervjuobjektet sier at i den eksisterende strategien er ikke dette så synlig, men at det kommer nok til å være mer sentralt i den nye strategien. Vedkommende trekker fram at det har vært en rivende utvikling på området, og datasikkerhet har blitt mer viktig etter at

strategien ble vedtatt fordi verdensbildet er endret. Intervjuobjektet trekker også fram viktigheten av bl.a. regelverk og håndhevingen av dette:

Sitat:

*«For en ting er å få rutiner, regelverk og retningslinjer på plass, men en annen ting er å faktisk gjøre det kjent og håndheve det. Derfor jobbes det mye med det, og det er jo digitalisering som er nerven i alt vi gjør».*

### **Hvordan UiA jobber med digitalisering:**

Sitat:

*«Vi har en filosofi om at digitalisering hos oss ikke er et område, men et verktøy for alle våre områder. Det er vår grunnholdning».*

Intervjuobjektet sier at digitalisering har vært veldig viktig i den administrative utviklingen og tjenesteutviklingen opp mot fagarbeid. Universitet jobber også med digitalisering i form av å utvikle nye undervisnings- og læringsformer som krever digital infrastruktur. Intervjuobjektet trekker fram Zoom-rom og læringsverkestedsrom som eksempel.

Innsatsområdene i de to nasjonale digitaliseringsstrategiene er tatt inn i styringsdokumentene til UiA gjennom tjenesteutvikling og kontinuerlig kvalitetsarbeid, og vises blant annet gjennom fokus på brukeren.

Sitat:

*«Det er brukeren i sentrum hele tiden. God kvalitet i alt du gjør, er sentrert til brukeren i sentrum».*

Intervjuobjektet nevner en problemstilling med å automatisere administrative arbeidsprosesser.

Sitat:

*«Vi har hatt en voldsom diskusjon [...]. Hver gang du automatiserte eller digitaliserte noe, la du egentlig arbeidsbyrden over på sluttbrukeren. For eksempel reiseregning. Da det ble digitalisert var det plutselig professoren som måtte skrive den selv».*

Det har vært to store organisasjonsendringer ved UiA de siste årene. Intervjuobjektet mener organisasjonsendringene ikke kom som følge av implementeringen av virksomhetsstrategien, men som følge av endret behov. I den siste endringen ble ansvarsområdet til dekanene utvidet.

Et av argumentene for denne endringen var at den skal gjøre noe med samarbeidet på tvers av fakultetene, og at man skal tenke mindre fakultet og mer enhetlig for hele universitetet. Dette er gjort for å gjøre UiA forberedt på endringene som kommer.

Sitat:

*«Ungdomskullene går ned, vi får strammere rammer. Vi ser det allerede i budsjettet nå, at det blir tøffere og tøffere å være universitet, og da er det viktig for rektoren å ha en gruppe som kan tenke universitet og ikke prøver bare å redde sin syke mor som fakultet.»*

### **Sourcingstrategi:**

UiA har ikke en egen sourcingstrategi. Intervjuobjektet sier at det er en diskusjon de har ved universitetet hele tiden, om inhouse og outsourcing.

### **Ny strategi:**

Rektoratet ville ha en større involvering i strategiprosessen for strategien som gjelder fra og med 2024, og både rektor, prorektor og viserektor har hatt sentrale roller. Det har også vært en svært bred involvering av ansatte og studenter, hvor det har vært gjennomført workshops og høringsrunder ute på fakultetene. I den nye strategien som er ute på høring nå tenkes det likt angående digitalisering. Det vil si at det er et verktøy som brukes i alle områder, og derfor er et sentralt element. Likevel tror ikke intervjuobjektet at begrepet digitalisering kommer til å bli nevnt.

## Vedlegg 5: Notat intervjuobjekt 3 OsloMet

### Utarbeidelse av strategi:

Intervjuobjektet satt i en støttegruppe for direktøren som hadde ansvaret for utarbeidelse av ny virksomhetsstrategi (Strategi2024). Det ble gjennomført workshops med interne, som studenter og ansatte, og eksterne som medlemmer for råd for samarbeid med arbeidslivet samt fakultetsstyremedlemmer. Strategien ble sendt ut på høring og fikk innspill, og dette ble bearbeidet inn i strategien. Samtidig ble det ikke lagt til rette for faglige diskusjoner ved universitet. Direktøren la etter hvert ned støttegruppen, og skrev strategien på egen hånd. Intervjuobjektet sa at prosessen fikk kritikk for å være en for intern prosess. Vedkommende husker ikke tidsperspektivet for utarbeidelsen av strategien.

### Digitaliseringsstrategi:

Initiativet for en egen digitaliseringsstrategi kom i etterkant av virksomhetsstrategien.

Sitat:

*«Initiativet for å lage en egen digitaliseringsstrategi kom i etterkant av at den forrige strategien ble vedtatt. Vi hadde ikke muligheten til å bake det inn i den forrige strategien, men det ble tatt et veldig klart standpunkt når vi skulle i gang med arbeidet med ny strategi at universitetet ikke skulle ha flere strategier. Vi skal ikke ha en egen digitaliseringsstrategi og vi skal ikke ha en internasjonaliseringsstrategi. Alt det skal være i den ene strategien vi skal forholde oss til».*

Fokuset på digitalisering kom senere enn arbeidet med den forrige virksomhetsstrategien.

Digitaliseringsstrategien ble derfor et slags vedheng til strategien. Det ble fokus på digitalisering for digitaliseringens skyld, men fokuset bør være på resultatene og hva man ønsker å oppnå. Det skal ikke være en egen digitaliseringsstrategi, eller en egen internasjonaliseringsstrategi ved siden av gjeldende virksomhetsstrategi (2024-2050). Nå er alt i en strategi.

Sitat:

*«Jeg tror det ble oppfattet som at vi må ha en digitaliseringsstrategi, fordi det ligger til sektoren at vi skal ha det. Den ble et vedheng til den overordnede strategien. For min avdeling kan jeg ikke si at vi har forholdt oss til en digitaliseringsstrategi. Fordi fokuset var på digitalisering for digitaliseringens skyld, mens fokuset bør være på hva man ønsker å oppnå, og legge til rette for digitale løsninger der det er hensiktsmessig».*

Intervjuobjektet sier at behovet for en egen digitaliseringsstrategi er ikke så nødvendig. Det er hva man ønsker å oppnå som bør være førende.

Sitat:

*«For min enhet bruker vi brukeren som brekkstang. For oss er brukeren studenten. Studentens læring er det vi skal oppnå. Hva kan vi bruke for å komme oss i posisjon for å få underviseren til å utvikle undervisningen sin? Da bruker man alle midlene i boka, men jeg tror kanskje vi bruker mindre og mindre tid på digitaliseringsstrategien og skyver den foran oss».*

### **Datasikkerhet:**

Intervjuobjektet tror at data- og informasjonssikkerhet er noe som hører til på et annet nivå enn virksomhetsstrategien, som for eksempel i en handlingsplan eller lignende.

### **Hvordan OsloMet jobber med digitalisering:**

Intervjuobjektet sier de tidligere har jobbet mye etter prosjektmodeller, men nå er det utviklet en tjenesteutviklingstankegang. Nå er det fokus på hvordan man skal jobbe på tvers, med brukeren i fokus og hvordan man kan jobbe på en annen måte. Det er fokus på brukeren, og at den har tilgang på gode og nyttige tjenester. I tillegg arbeider OsloMet kontinuerlig med forbedring av tjenestene. Det inneholder ofte en digital komponent som kan føre til endringer i hele tjenesteprosessen. Vedkommende er usikker på om det har ført til endringer i organisasjonskartet, men intervjuobjektet vet at ansatte arbeider med andre som de tidligere ikke har samarbeidet med før. Det kan dermed føre til mindre silotankegang.

Sitat:

*«Nå er det innført en tjenesteutviklingstankegang. [...] Der har direktøren satt fokus på hvordan vi skal jobbe sammen og på tvers, og med brukeren i fokus. Vi må jobbe på en annen måte for å utvikle gode tjenester for brukerne våre. Det innbefatter veldig ofte en digital komponent».*

Intervjuobjektet sier at man må bruke styringsdokumentene som finnes, som for eksempel white papers, nasjonale strategier og sektorstrategier, som brekkstang for å oppnå ønsket resultat. Videre er det viktig med disse styringsdokumentene for å få forankret ledelsens ansvar i saker som klima, utvikling, kvalitet og digitalisering.



**Ny strategi:**

For å få til en bedre prosess en forrige gang har det blitt gjort mange endringer i utarbeidelsen av den nye strategien som gjelder fra 2024- 2050. Den nye prosessen ble ledet av en prorektor og rektor, og hadde mer i bredde i organisasjonen. Den hadde flere workshops, flere høringsrunder og samarbeidsmøter. I tillegg var det digitale og fysiske allmøter med mulighet for å komme med innspill. Innspillene ble bearbeidet og tatt med inn i vurderingen. Det ble jobbet mye med å skape engasjement, sørge for involvering og at alle stemmer blir hørt. Prosessen tok 1,5 år, og de har fått gode tilbakemeldinger på at prosessen denne gangen har vært inkluderende. OsloMet har ifølge intervjuobjektet valgt å fokusere på hva universitetet ønsker å oppnå i den nye strategien, ettersom man ikke vet hva fremtiden bringer. Den nye strategien fokuserer på fire samfunnsutfordringer som universitetet må forholde seg til. Utfordringer og muligheter knyttet til KI er en komponent.

**Sourcingstrategi:**

Intervjuobjektet kjenner ikke til at virksomheten har dette.

## Vedlegg 6: Notat intervjuobjekt 4 OsloMet

### Utarbeidelse av strategi:

Intervjuobjektet deltok i arbeidsgruppen for utarbeidelse av strategien. Vedkommende og to andre jobbet spesielt med ansattinvolvering og mobilisering. De lagde blant annet workshops for alle ansatte og studenter hvor det var frivillig å delta. Rektor og dekanene var også involvert i prosessen. Det var også en ekstern konsulent som arbeidet med å fasilitere for ledergruppen. Vedkommende tror at prosessen med å utarbeide virksomhetsstrategien tok cirka et år. Intervjuobjektet husker ikke om digitalisering ble vurdert innarbeidet i OsloMet sin strategi.

Intervjuobjektet mener at det er noe med strategier i universitetssektoren. Vedkommende nevner at man ikke nødvendigvis får hjelp av de ansatte til å gjennomføre endringer som strategier kan medføre.

Sitat:

*«Det er et gammelt ordtak om at å endre et universitet er litt som å flytte en kirkegård. Man får ikke hjelp av folk som er der».*

Oppdraget til universiteter er veldig variert, og har innebygde målkonflikter.

Sitat:

*«Man vil ha både fremragende forskning og fremragende undervisning. Dette kan bli et problem i en ansettelse. Legger du mer vekt på undervisningskompetanse, kan det bety det at du må være villig til å nedprioritere forskningskompetanse».*

Dette vanskeliggjør strategiarbeidet ettersom man ønsker å prioritere, men samtidig skal favne alt. Intervjuobjektet mener man ikke kan prioritere og favne alt samtidig, og strategien er derfor svært overordnet. Dette gjør det vanskelig å operasjonalisere strategien. Vedkommende mener at å ha flere strategier samtidig gjør det vanskelig å fokusere, og hvilken strategi man skal følge. Det er heller ikke nok kapasitet til å fokusere på alle strategiene.

Sitat:

*«Du skal levere mange forskjellige ting med de samme ressursene. Det er noen innebygde målkonflikter der. Det gjør det litt vanskelig å si at man vil ha en strategi, for det skal velges retning».*

### Digitaliseringsstrategi:

Intervjuobjektet deltok ikke direkte i utarbeidelsen av digitaliseringsstrategien til OsloMet, men har noe kjennskap til prosessen. Vedkommende sitt inntrykk av prosessen er at den var

profesjonell og strukturert. Eksterne konsulenter bidro i arbeidet, og de hadde metodekunnskap om hvordan man bygger en strategi. Det var også workshops og intervjuer i denne prosessen. Videre mener vedkommende at digitaliseringsstrategien ikke ble godt forankret, og det var uenighet i organisasjonen om denne strategien var på samme nivå, eller nivået under, virksomhetsstrategien. Intervjuobjektet sier at dette var en modningsprosess, og at man i dag ikke tenker på digitalisering på samme måte, og at fokuset i stedet på tjenesteutvikling.

### **Datasikkerhet:**

Intervjuobjektet kjenner ikke til om vurderingene som ble gjort angående personvern og informasjonssikkerhet i virksomhetsstrategien.

### **Hvordan OsloMet jobber med digitalisering:**

Intervjuobjektet tror ikke at det har kommet noen strukturelle endringer i organisasjonskartet som følge av virksomhetsstrategien. Videre sier intervjuobjektet at virksomhetsstrategien har hatt noen konkrete effekter.

### **Sitat:**

*«I virksomhetsstrategien stod det at man skulle bli landets beste sykepleier- og lærerutdanning. Det var et problem med målet «beste lærerutdanning». Dette var ikke godt nok forankret med fakultet for lærerutdanningen, og man var i opposisjon til dette målet. Da blir det vanskelig, selv om man bruker mye ressurser».*

Vedkommende nevnte at OsloMet parallelt med utarbeidelsene av disse strategiene, også lagde et rammeverk for porteføljestyring. Intervjuobjektet deltok i dette arbeidet. I dette arbeidet ble det opprettet organer, eller man omdefinerte noen av organene man allerede hadde. I tillegg endret prosjektet noen prinsipper og prosesser rundt bruk av strategimidler.

Videre nevner intervjuobjektet at OsloMet har flere automatiserte arbeidsprosesser. Det var en robot som ble innført for noen år siden. Den som skulle behandle enkle bestillinger som blomster og bøker. Denne løsningen varte kun i et år eller to, og ble deretter avsluttet fordi løsningen ikke var bærekraftig.

### **Ny strategi:**

Intervjuobjektet kommenterte ikke ny strategi.

**Sourcingstrategi:**

Intervjuobjektet kjenner ikke til at OsloMet har en egen strategi for sourcing, men vedkommende tror det er noen prinsipper i digitaliseringsstrategien som nevner sourcing.