

Saksdokument

Digitaliseringsstyret for høyere utdanning og forskning

Vedlegg 1: Sammendrag fra tilstandskartleggingen

Bakgrunn

HK-dir gjennomfører nå en tilstandskartlegging av UH-sektorens arbeid med digital omstilling. Formålet med kartleggingen er å innhente oppdatert kunnskap om UH-sektorens arbeid med å gjennomføre [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021–2025 \(regjeringen.no\)](#) og tilhørende [Handlingsplan for digital omstilling i høyere utdanning og forskning | HK-dir \(hkdir.no\)](#). Kartleggingen retter seg spesielt mot de seks innsatsområdene i strategien, samt forutsetningene for digital omstilling. Tilstandskartleggingen skal bidra med oppdatert kunnskap om status, muligheter og utfordringer i sektorens arbeid med digital omstilling, og gi et grunnlag for å vurdere planer, prioriteringer og veivalg videre fremover – både på institusjonsnivå og i sektoren samlet.

God utnyttelse av eksisterende datakilder og kunnskapsgrunnlag har vært et hovedpremiss for arbeidet, og vi har gjennom høsten gjennomført en omfattende datainnsamling. Vi har mottatt data fra SSB og Sikt, og vi har gjennomført en kartleggingsundersøkelse og kvalitative intervjuer. I kartleggingsundersøkelsen mottok vi svar fra alle 21 institusjoner som er underlagt Kunnskapsdepartementet. Videre har gruppeintervjuer med seks institusjoner – med ulik størrelse, innretning og profil – gitt oss mulighet til å utforske ulike spørsmål og tema mer i dybden. Basert på denne brede kombinasjon av ulike datakilder er målet å fremskaffe et nyttig og relevant kunnskapsgrunnlag.

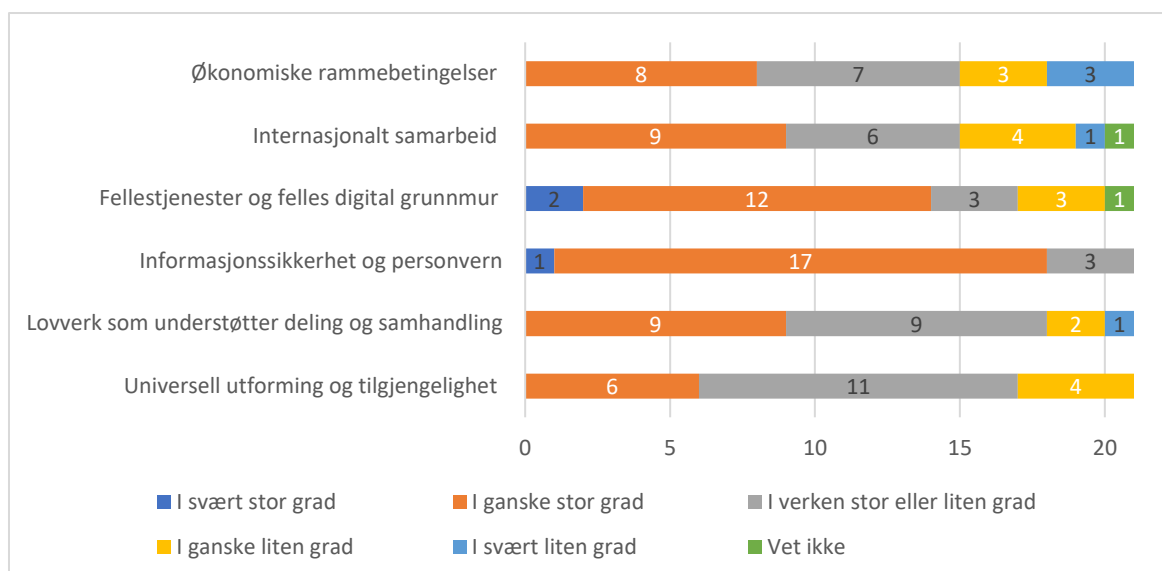
Involvering og forankring eksternt har vært viktig for å sikre kvalitet og relevans av arbeidet. Uttestingen av kartleggings skjemaet involverte eksempelvis ulike fagpersoner ved forskjellige institusjoner. Vi har også etablert et tett samarbeid med Sikt, blant annet for å få tilgjengeliggjort data som er egnet til å si noe om digitaliseringen i sektoren.

I dette notatet oppsummerer vi foreløpige resultater og funn basert på i) kartleggingsundersøkelsen og ii) de kvalitative intervjuene. En mer utdypende tolkning av ulike resultater og funn, inkludert drøfting i lys av annen kunnskap, vil bli en del av den endelige rapporten.

Foreløpige resultater og funn

Status for arbeidet med forutsetningene for digital omstilling

Forutsetningene er beskrevet i strategi for digital omstilling, og synliggjør ulike områder som er sentrale for sektorens arbeid med digital omstilling.



Figur 1 Vurder i hvilken grad forutsetninger for digital omstilling er oppfylt ved institusjonen (N=21)

Vurdering av resultater:

- Samlet sett viser resultatene varierende grad av oppfyllelse når det gjelder forutsetningene for digital omstilling. Det er et «strekk i UH-laget» på disse områdene, og så å si ingen institusjoner opplever at en eller flere av forutsetningene er oppfylt i svært stor grad.
- Åtte av institusjonene gir uttrykk for at de økonomiske rammebetingelsene for å jobbe med digital omstilling er oppfylt i *ganske stor grad*. Spredningen i svarene indikerer at det fortsatt er behov for å jobbe med de økonomiske rammebetingelsene, for å legge et bedre grunnlag for arbeidet med digital omstilling.
- Fellestjenester og felles digital grunnmur, samt informasjonssikkerhet og personvern, er de forutsetningene som i størst grad vurderes som oppfylt. Resultatene gjenspeiler muligens at det skjer mye når det gjelder byggingen av den digitale grunnmuren i sektoren, både på institusjonsnivå og gjennom fellestiltak. Når det gjelder informasjonssikkerhet og personvern, bekrefter resultatene trolig at dette er et område som sektoren blir fulgt opp på gjennom Kunnskapsdepartementets styringsmodell for informasjonssikkerhet og personvern,¹ og som sektoren selv i økende grad retter sin oppmerksomhet mot.
- Om målet er at disse to forutsetningene skal være oppfylt i svært stor grad, er det imidlertid en god del som gjenstår; kun to institusjoner svarer at fellestjenester og felles digital grunnmur som forutsetning er oppfylt i svært stor grad for deres del, mens en institusjon svarer det samme når det gjelder informasjonssikkerhet og personvern.
- Når det gjelder internasjonalt samarbeid, svarer om lag halvparten av institusjonene (9 av 21) at den er oppfylt i *ganske stor grad*, mens resten svarer at den enten er oppfylt verken i stor eller liten grad eller i liten grad. Også dette ser dermed ut til å være et område som prioriteres i ulik grad på tvers av sektoren.
- Lovverk som understøtter deling og samhandling skal legge til rette for at data kan deles og gjenbrukes for bedre læring, forskning og innovasjon. Ni av 21 institusjoner opplever at lovverket i *ganske stor grad* understøtter deling og samhandling. Like mange opplever at lovverket ikke utgjør noen forskjell (verken/eller). To svarer at den ganske i liten grad er oppfylt, mens en institusjon svarer at den i svært liten grad er oppfylt. Svarene viser med andre ord en ganske stor variasjon. Selv om lovverket er det samme for alle, kan en mulig forklaring her være at institusjonene har kommet ulikt langt i å utforske og forstå hvilke

¹ For nærmere beskrivelser av departementets styringsmodell for informasjonssikkerhet og personvern, se [Styring av informasjonssikkerhet og personvern | HK-dir \(hkdir.no\)](https://hkdir.no/Styring-av-informasjonssikkerhet-og-personvern).

muligheter og begrensninger regelverket gir når det gjelder deling av data i og utenfor egen institusjon.

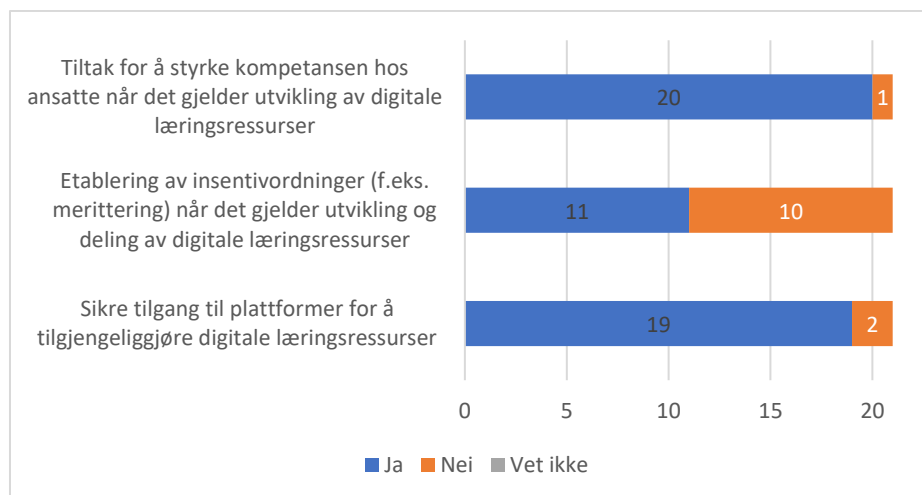
- Universell utforming, som er en lovpålagt oppgave, synes i begrenset grad å være oppfylt i sektoren. Seks institusjoner svarer at de i *ganske stor grad* ivaretar at studietilbud og digitale verktøy er universelt utformet, og at kompetanseheving innen universell digital utforming blir prioritert.
- Selv om det er enkelte positive resultater, viser resultatene samlet sett at det er en del som gjenstår før forutsetningene i sektorens strategi for digital omstilling er oppfylt.

Status for innsatsområdene i Strategi for digital omstilling

For å gi en tydelig retning for UH-sektorens arbeid med digital omstilling, vektlegger strategien seks ulike innsatsområder. Innsatsområdene dekker både undervisning, utdanning, forskning, datadeling og kultur og ledelse. I denne delen gjennomgår vi resultater og hovedfunn for de ulike innsatsområdene.

Digitalisering for fleksibel utdanning

Digitalisering for fleksibel utdanning handler om at universiteter og høyskoler skal være attraktive for studenter i alle livsfaser, tilby utdanninger som imøtekommer endringer i arbeidslivet og i samfunnet generelt, og bruke digital teknologi til å utvikle fleksible studietilbud med høy kvalitet.



Figur 2 Gjennomfører din institusjon følgende tiltak når det gjelder digitale læringsressurser?

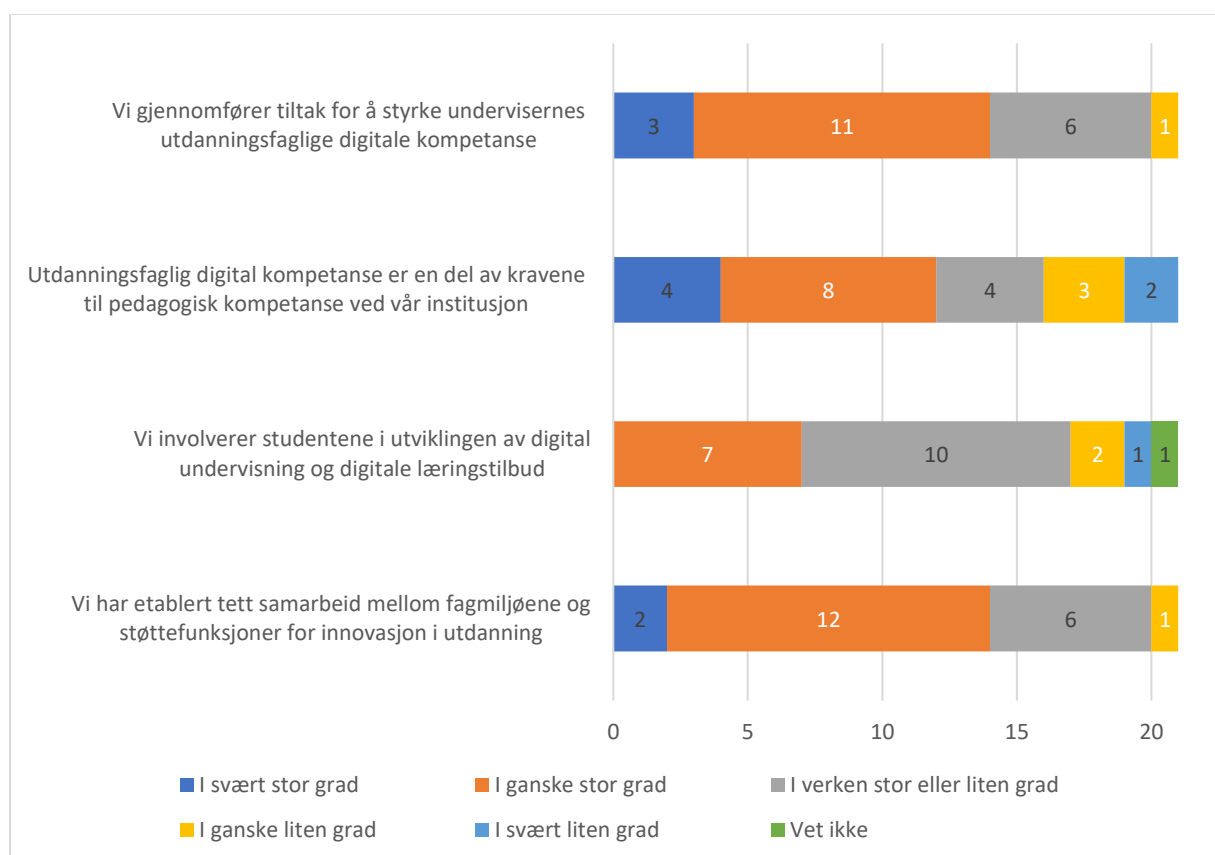
Vurdering av resultater:

- 20 av 21 institusjoner gjennomfører tiltak for å styrke kompetansen hos ansatte når det gjelder utvikling av digitale læringsressurser, mens 19 av institusjonene oppgir at de jobber for å sikre tilgang til plattformer for å tilgjengeliggjøre digitale læringsressurser.
- Antallet institusjoner som bekrefter at de jobber med å etablere insentivordninger (f.eks. merittering) knyttet til utvikling og deling av digitale læringsressurser, ligger lavere (11).
- Deling av læringsressurser er en viktig indikator for fleksibilitet i undervisning og utdanning. Vårt materiale viser positive resultater når det gjelder arbeidet med å tilrettelegge for økt deling av læringsressurser gjennom kompetanseheving, samt innsatsen for å sikre tilgang til plattformer for deling. Det er mindre vanlig blant institusjonene å jobbe med utvikling av insentivordninger for å styrke deling av læringsressurser.

Digital innovasjon i undervisning og læring

Innsatsområdet handler om at undervisernes utdanningsfaglige digitale kompetanse skal utvikles for å fremme nytenkning i alle former for undervisning, læring og vurdering. Digital teknologi kan brukes for å tilrettelegge for bedre læring.

To ulike spørsmålsbatteri ble presentert under dette temaet. Felles for dem begge er at de måler ulike sider av institusjonenes arbeid med digital innovasjon i undervisning og læring. Forskjellen er at de første spørsmålene fokuserer mest på digital kompetanse, studentinvolvering og samarbeid, mens de fire neste retter seg mer mot institusjonenes organisering og strukturering av arbeidet innenfor innsatsområdet (bruk av videoproduksjon, bygningsmessige tilpasninger og planverk knyttet til læringsanalyse og kunstig intelligens).

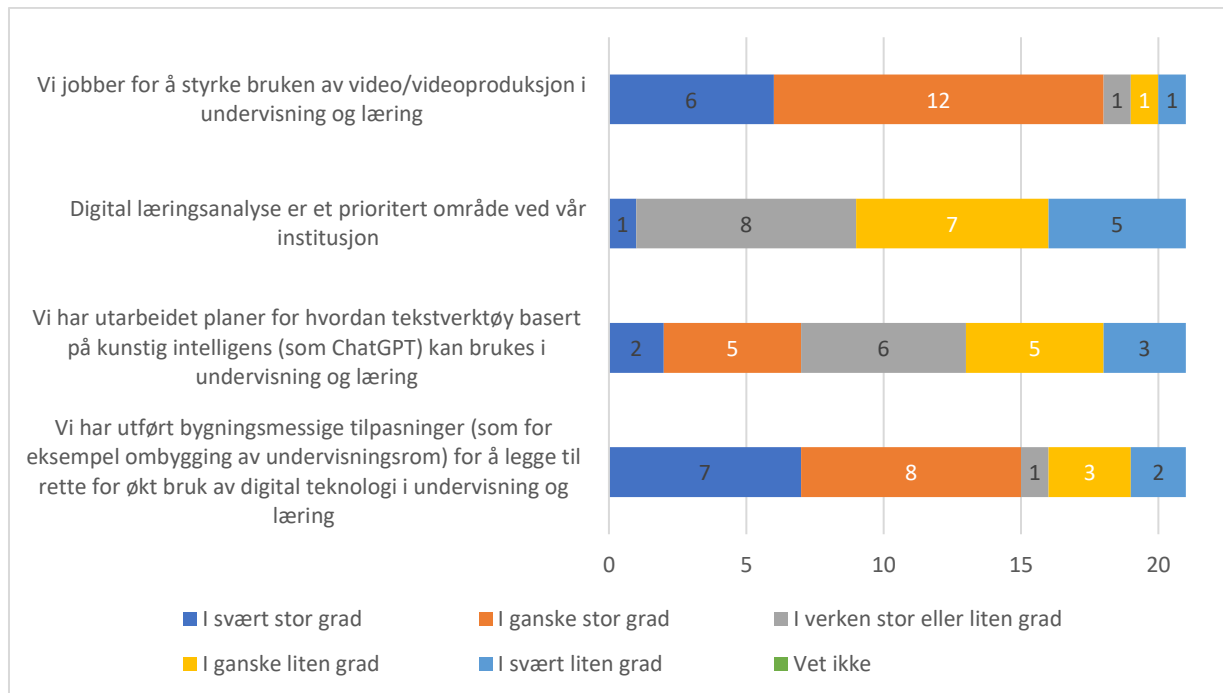


Figur 3 Vurder i hvilken grad følgende påstander knyttet til kompetanse, studentinvolvering og samarbeid beskriver situasjonen ved din/deres institusjon

Vurdering av resultater:

- To av tre institusjoner oppgir at de gjennomfører tiltak for å styrke undervisernes utdanningsfaglige digitale kompetanse, men kun tre av dem svarer «i svært stor grad». Dette fremstår uansett som et område som ser ut til å ha relativt høy prioritet i institusjonene. Samtidig meldes det (via andre informasjonskilder) om utfordringer knyttet til det å nå ut til alle med kompetansehevingstiltakene, spesielt til de som kanskje trenger det mest.
- 12 institusjoner svarer at utdanningsfaglig digital kompetanse, enten i svært stor eller ganske stor grad, er en del av kravene til pedagogisk kompetanse ved deres institusjon. Ni institusjoner svarer verken/eller, i ganske liten grad eller i svært liten grad.

- Syv institusjoner bekrefter at de involverer studentene i utviklingen av digital undervisning og digitale læringstilbud, mens et flertall av institusjonene i liten grad virker å prioritere dette. Dette er ikke en lovpålagt oppgave, men likevel et uttalt mål for en del institusjoner.
- To av tre institusjoner svarer at de, enten i svært stor grad eller i ganske stor grad, har etablert et tett samarbeid mellom fagmiljøene og støttefunksjoner for innovasjon i utdanning, som for eksempel læringsentre, UH-pedagogiske miljøer eller multimediesentre.



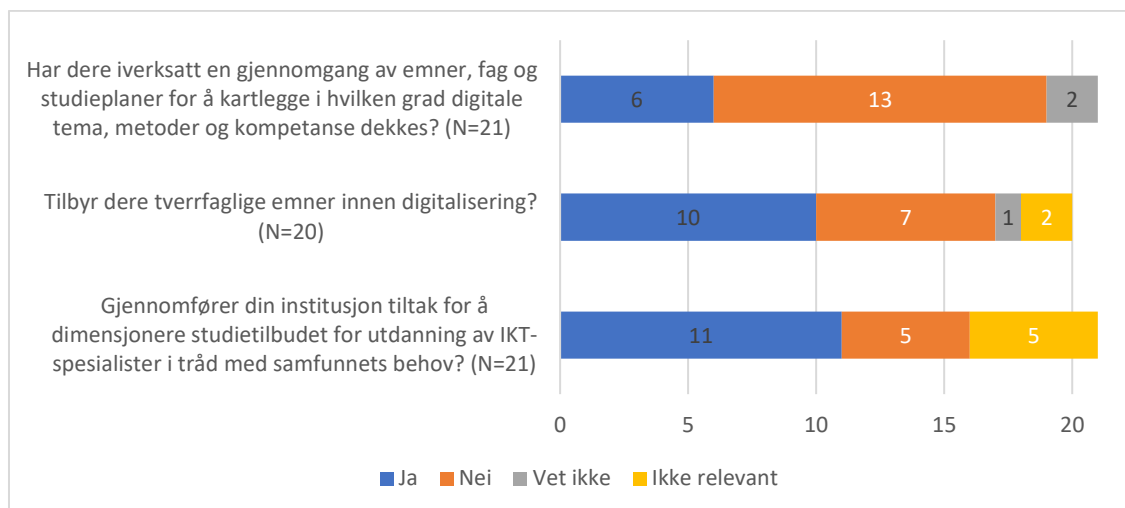
Figur 4 Vurder i hvilken grad følgende påstander knyttet til videoproduksjon, bygningsmessige tilpasninger og planverk etc. beskriver situasjonen ved din institusjon

Vurdering av resultater:

- Hele 18 av 21 institusjoner bekrefter at de jobber for å styrke bruken av video/videoproduksjon i undervisning og læring, mens 15 institusjoner bekrefter at de har utført bygningsmessige tilpasninger for å legge til rette for økt bruk av digital teknologi i undervisning og læring.
- I kontrast peker digital læringsanalyse seg ut som et område med et lavt aktivitetsnivå; i 20 av 21 institusjoner fremstår digital læringsanalyse som et område som i liten grad prioriteres. Aktivitetsnivået er noe høyere når det gjelder tekstverktøy basert på kunstig intelligens, slik som ChatGPT. Her oppgir sju institusjoner at de i en eller annen grad har utarbeidet planer for hvordan denne typen verktøy skal kunne brukes i undervisning og læring.
- Forskjellen i aktivitetsnivå mellom bruk av video/videoproduksjon og bygningsmessige tilpasninger på den ene side og utforskning av læringsanalyse og ChatGPT på den andre, synes å bekrefte en tendens som avtegner seg i ulike deler av vårt materiale, nemlig at institusjonene fortsatt ser ut til å være orientert mot det vi kan kalle en «tradisjonell» form for digitalisering (med vekt på støtte og tilrettelegging).

Digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag

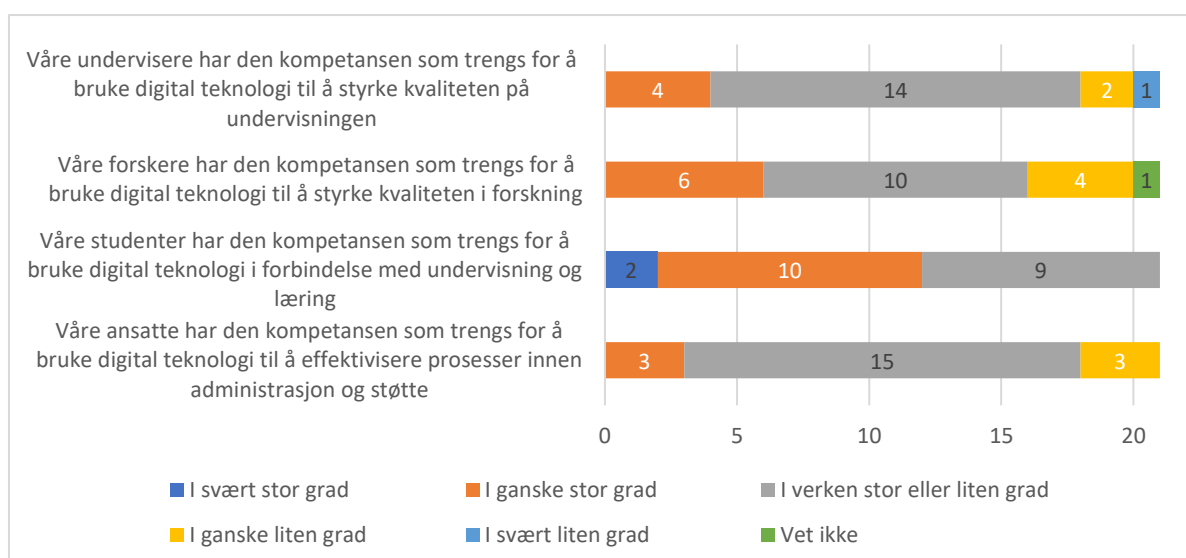
Innsatsområdet handler om å utvikle fagområder og studietilbud gjennom en faglig forståelse av digitalisering, der nye arbeidsmåter basert på mulighetene i digital teknologi utnyttes, og der digitaliseringsrelevante temaer er naturlig integrert med resten av det faglige innholdet.



Figur 5 Ta stilling til følgende spørsmål om digitale temaer, metoder og kompetanse i fagene

Vurdering av resultater:

- Seks institusjoner svarer at de har iverksatt en gjennomgang av sine emner, fag og studieplaner, for å kartlegge og få en helhetlig oversikt over i hvilken grad egen studieportefølje dekker digitale tema, digitale metoder og digital kompetanse.
- 10 institusjoner tilbyr tverrfaglige emner innen digitalisering. 11 institusjoner oppgir at de gjennomfører tiltak for å dimensjonere studietilbudet for utdanning av IKT-spesialister i sin institusjon, i tråd med samfunnets behov.



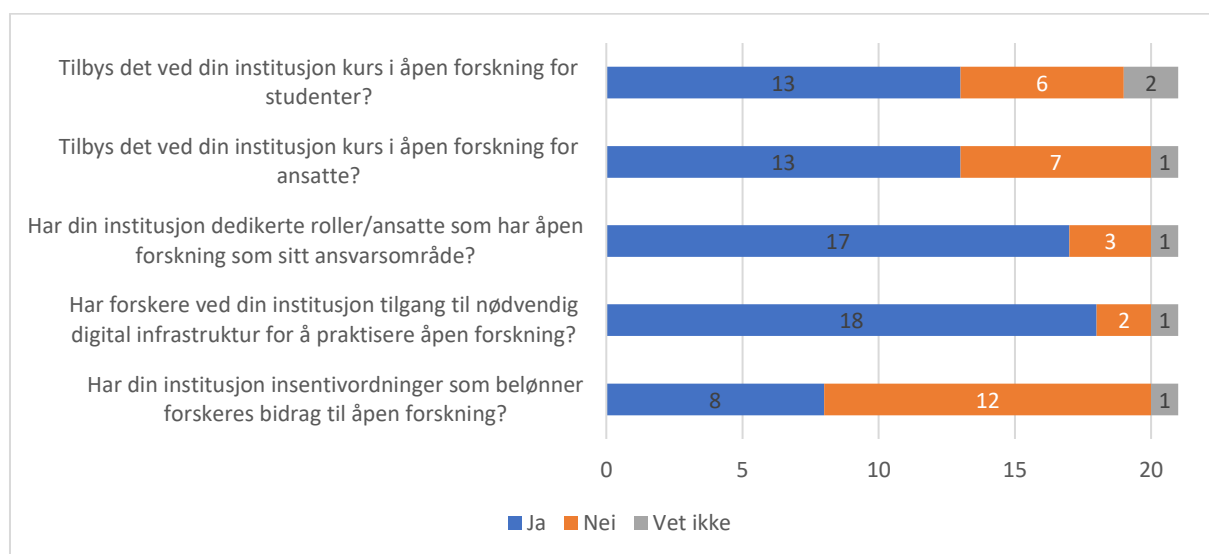
Figur 6 Vurder den digitale kompetansen hos ulike målgrupper ved institusjonen

Vurdering av resultater:

- Når det gjelder digital kompetanse hos ulike målgrupper ved institusjonene, vurderes studentene mest positivt. Resultatene ellers viser at den digitale kompetansen hos undervisere, forskere og administrativt ansatte vurderes som svak. Det er åpenbart et behov for å styrke kompetansen i disse gruppene.

Åpen forskning og nye forskningsmuligheter

Innsatsområdet handler blant annet om å styrke kvaliteten på forskningen gjennom digitale teknologier, bruk av nye forskningsmetoder og analyseverktøy i fagene, og ved å gjøre resultatene av forskningen mer tilgjengelig for alle.



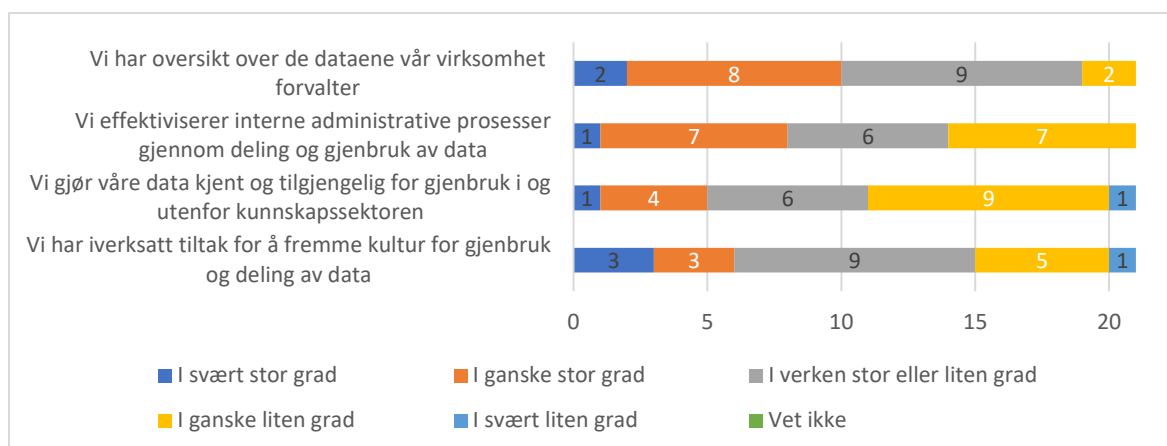
Figur 7 Ta stilling til følgende spørsmål om åpen forskning

Vurdering av resultater:

- Nær to av tre institusjoner tilbyr kurs i åpen forskning for henholdsvis studenter og ansatte, mens 17 institusjoner bekrefter at de har dedikerte ansatte/roller som har åpen forskning som arbeidsområde. Hele 18 institusjoner er av den oppfatning at deres forskere har tilgang til nødvendig infrastruktur for å praktisere åpen forskning.
- Når det gjelder retningslinjer for åpen forskning (figur ikke med), er 19 institusjoner enten i gang med å utvikle retningslinjer eller har allerede gjort det. En av tre institusjoner har utviklet og vedtatt retningslinjer som er harmonisert med internasjonale krav og føringer.
- Resultatene for innsatsområdet åpen forskning må sies å være gjennomgående positive. Dette fremstår derfor som et område der det er gjort prioriteringer, som har gitt synlige utslag (i form av kurstilbud, dedikerte roller og tilgjengelig infrastruktur). Samtidig ser vi også her at det er mindre vanlig å jobbe med incentivordninger enn andre tiltak. Dette samsvarer med det vi fant knyttet til utvikling og deling av digitale læringsressurser, der det også var mer vanlig å jobbe med andre tiltak enn etablering av incentivordninger.

Utnytte data om kunnskapssektoren

Innsatsområdet handler om å styrke utdanning, forskning, innovasjon og verdiskaping gjennom økt deling og tilrettelegging for viderebruk av data i og utenfor universitets- og høgskolesektoren.



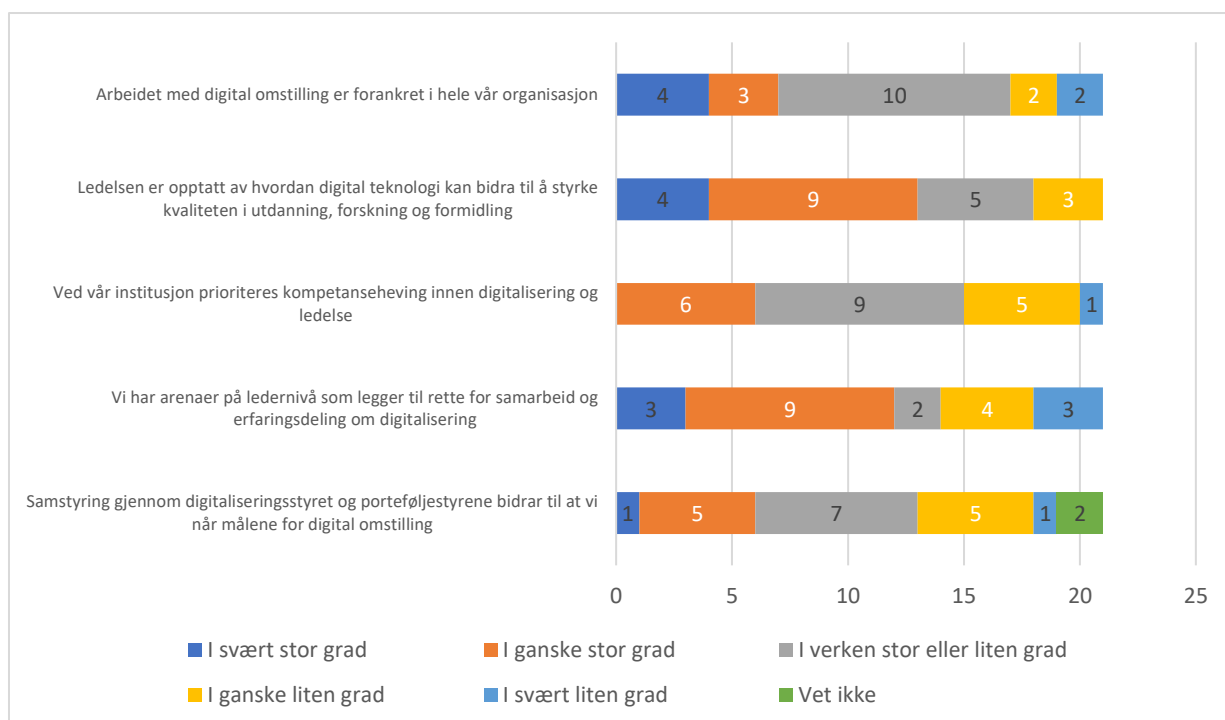
Figur 8 Påstander om deling av data

Vurdering av resultater:

- Cirka halvparten av institusjonene oppgir at de enten i svært stor eller ganske stor grad har oversikt over de dataene de eier og forvalter. Det er imidlertid kun to institusjoner som svarer at dette gjelder i svært stor grad. Dette indikerer at det er langt igjen før flertallet av institusjoner kan sies å ha «orden i eget hus».
- Kun en institusjon svarer at den i svært stor grad fokuserer på å effektivisere interne administrative prosesser gjennom deling og gjenbruk av data. Syv institusjoner svarer at det gjelder i ganske stor grad for deres del.
- Spørsmålet om institusjonene gjør sine data kjent og tilgjengelig for gjenbruk i og utenfor kunnskapssektoren, viser et enda lavere aktivitetsnivå. Kun fem institusjoner svarer at de i en eller annen grad har en aktivitet på dette området. 16 institusjoner svarer enten verken/eller, eller at de ikke har noen aktivitet.
- Også når det gjelder tiltak for å fremme kultur for gjenbruk og deling av data, svarer et flertall at de i liten grad har noen aktivitet på området.
- Samlet sett viser resultatene for datadeling et relativt lavt aktivitetsnivå. Gjennomgående virker dette å være et område der institusjonene har kommet kortere enn en del andre områder, som for eksempel digitalisering for fleksibel utdanning og åpen forskning. Dette er ikke overraskende, i og med at det å jobbe med deling av data slik at de kan utnyttes bedre i kunnskapssektoren, er noe helt annet enn kjerneaktiviteter som undervisning, utdanning og forskning.

Ledelse og kultur for digital omstilling

Innsatsområdet vektlegger god lederforankring på ulike nivå for den digitale omstillingen, og at institusjonene i fellesskap jobber for økt kvalitet i utdanning, forskning og formidling.



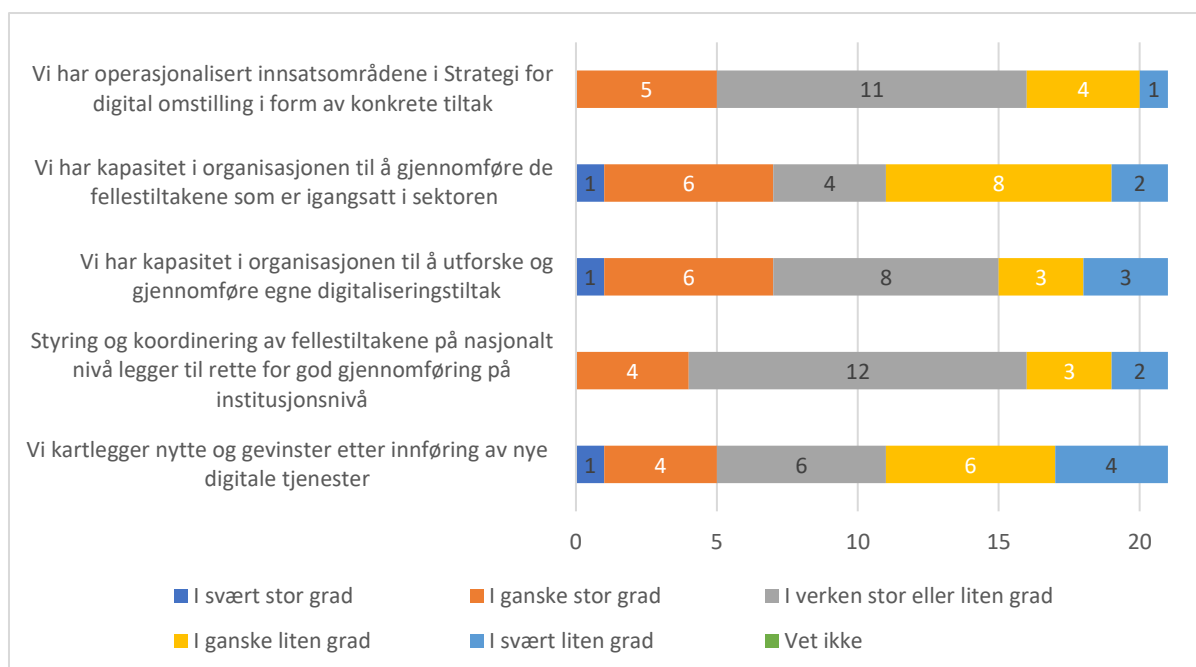
Figur 9 Påstander knyttet til ledelse og kultur for digital omstilling

Vurdering av resultater:

- Også resultatene når det gjelder ledelse og kultur for digital omstilling bekrefter bildet av «strek i UH-laget» når det gjelder arbeidet med digital omstilling. Mens en av tre institusjoner svarer at arbeidet med digital omstilling er forankret i hele organisasjonen, er det færre som bekrefter at deres institusjon prioriterer kompetanseheving innen digitalisering og ledelse.
- To av tre institusjoner oppgir at de har en ledelse som er opptatt av å bruke digital teknologi for å styrke kvaliteten i utdanning, forskning og formidling.
- Når det gjelder samstyring gjennom digitaliseringsstyret og porteføljestyrene, så er det seks institusjoner som svarer bekreftende til at dette bidrar til at de når målene som er satt for digital omstilling (fem av seks svarer «i ganske stor grad»).
- Det er relativt stor spredning i svarene for de fleste spørsmålene innenfor området «ledelse og kultur for digital omstilling». Samlet sett viser resultatene at dette er et innsatsområde som per nå ikke gir det grunnlaget og fundamentet for den digitale omstillingen i sektoren som det har potensial til å gjøre.

Organisering og samarbeid

Organisering og samarbeid handler om hvordan arbeidet med digital omstilling planlegges, styres og koordineres, og om kapasiteten sektoren har til å gjennomføre digitaliseringstiltak.



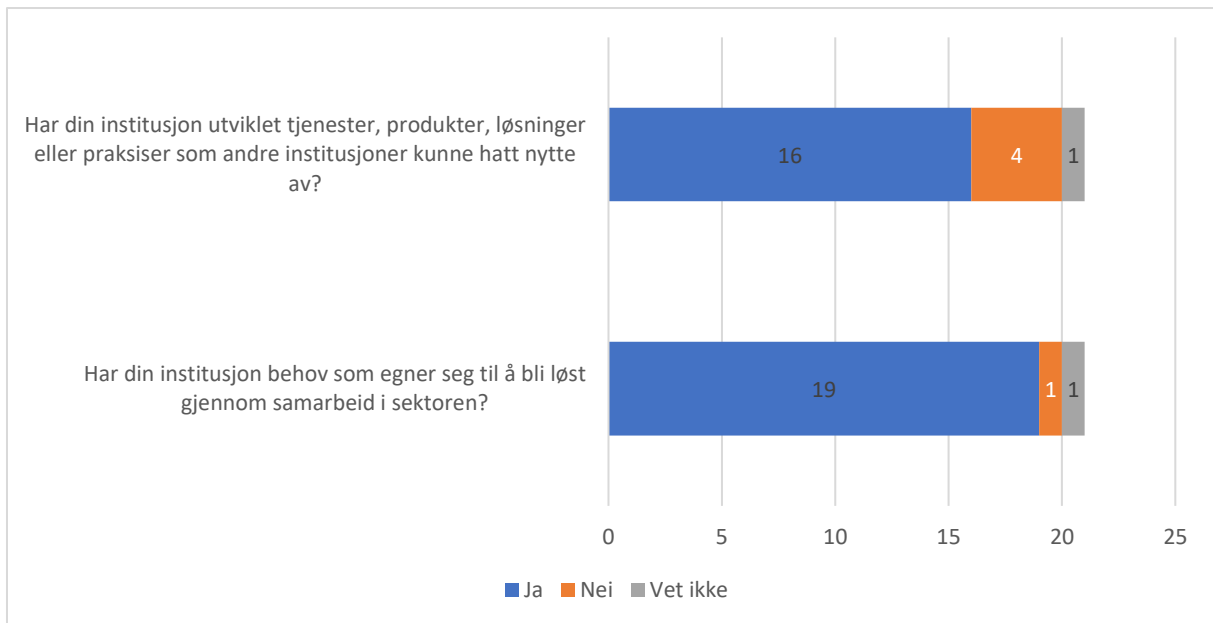
Figur 10 Vurder i hvilken grad følgende påstander beskriver situasjonen ved din institusjon

Vurdering av resultater:

- Resultatene viser at institusjonene i liten grad har operasjonalisert strategien i form av konkrete tiltak. Dette er imidlertid ikke ensbetydende med at strategien ikke blir lagt til grunn eller brukt i institusjonene; en del institusjoner bruker den trolig som et retningsgivende dokument, som angir en overordnet kurs og som gir noen rammer for den digitaliseringen de planlegger for.
- Når det gjelder organisatorisk kapasitet til å jobbe med digitalisering, oppgir en av tre institusjoner at de har kapasitet i egen organisasjon til å gjennomføre fellestiltak og utforske «egne» digitaliseringstiltak. Kun en institusjon oppgir at dette gjelder i «svært stor grad».
- Når det gjelder fellestiltakene, svarer samtidig 10 av 21 institusjoner at de i ganske liten eller svært liten grad har kapasitet til å gjennomføre disse. Det at nær halvparten av institusjonene svarer på denne måten, gir et tydelig signal om at «mottaksapparatet» i mange institusjoner, herunder kapasiteten til å håndtere innføring, idriftsetting og realisering av fellestiltak, er presset.
- Fire institusjoner stiller seg positive (i ganske stor grad) til den styringen og koordineringen av fellestiltakene som finner sted på nasjonalt nivå. Det kan være naturlig å se funnene her i sammenheng med institusjonenes vurdering av sin egen kapasitet til å følge opp digitaliseringstiltak.
- Avslutningsvis ser vi at institusjonene i liten grad kartlegger nytte og gevinster etter at nye digitale tjenester er innført. Også dette funnet bør trolig ses i sammenheng med det vi finner når det gjelder kompetanse og organisatorisk kapasitet til å jobbe med digitalisering; mange institusjoner sliter trolig med tilgangen til de ressursene og den kompetansen som kreves for å jobbe med gevinstkartlegging og -realisering.

Spørsmål om sektorsamarbeid

Institusjonene ble spurt om de har behov som egner seg til å bli løst gjennom samarbeid i sektoren, og om de har utviklet tjenester, produkter, løsninger eller praksiser som andre institusjoner kunne hatt nytte av. En viktig hensikt med spørsmålene var å kartlegge «grunnlaget» og potensialet for samarbeid i sektoren.



Figur 11 Institusjonenes svar på spørsmål om utvikling av tjenester og behov for samarbeid

16 institusjoner svarer bekreftende på at de har utviklet tjenester, produkter, løsninger eller praksiser som de mener at andre institusjoner kan ha nytte av. Enda flere institusjoner, i alt 19, svarte «ja» på spørsmålet om de har behov som egner seg til å bli løst gjennom samarbeid i sektoren.

Resultatene bekrefter at det i aller høyeste grad er et grunnlag for å tenke samarbeid og deling etc. på tvers av UH-sektoren. Mange institusjoner oppgir at de har tjenester og løsninger som andre institusjoner kan ha nytte av, og behovet for å dekke enkelte behov gjennom samarbeid er åpenbart. Disse tallene bør gi et godt utgangspunkt for det videre arbeidet med digital omstilling i sektoren, også når det gjelder fellestjenester og det videre arbeidet med den digitale grunnmuren.²

Noen hovedfunn og samlede vurderinger

- **Sektoren er ikke i mål med forutsetningene for digital omstilling** – selv om det er enkelte positive resultater, viser funnene fra spørreundersøkelsen samlet sett at det er en del som gjenstår før forutsetningene for digital omstilling er oppfylt. Det er med andre ord behov for å jobbe videre med grunnlaget som den digitale omstillingen skal bygge på. I intervjuene med seks institusjoner, uttrykkes det at de økonomiske betingelsene blir mer krevende fremover. Oppfatningen er derfor at sektoren har behov for å spisse og tydeliggjøre prioriteringene i arbeidet med digital omstilling, både på nasjonalt nivå og på institusjonsnivå. Hva er det viktigste nå, og hva kan vente til senere? Dette er en problemstilling som ble adressert av alle institusjoner som det ble gjennomført intervjuer med. Det henger også sammen med opplevelsen av at kostnadene og kompleksiteten knyttet til innføring av fellestiltak, for eksempel UH-sak, er økende.
- **Fortsatt søkelys på IKT-drift og verktøy, mindre på digital omstilling** – sektoren synes å ha vært mer orientert mot det vi kan kalle en tradisjonell form for digitalisering. Her rettes fokus i stor grad mot grunndrift, brukerstøtte og digitale verktøy, snarere enn digital omstilling,

² På begge spørsmål ble respondentene gitt en mulighet til å utdype hvilke tjenester/produkter og behov det er snakk om. En oppsummering og kategorisering av de åpne svarene kommer i den endelige rapporten.

det vil si endringer av og forbedringer i måten oppgaver og arbeidsprosesser utføres på. Dette understøttes av funn både fra kartleggingen og intervjuene med institusjonene. På spørsmålet der institusjonene selv ble bedt om å plassere seg langs en skala med administrativ digitalisering og faglig digitalisering som ytterpunktene, lå hovedtyngden av institusjonene innenfor den administrative varianten. Et annet eksempel er forskjellene vi fant mellom bruk av video/videoproduksjon og bygningsmessige tilpasninger (høyt aktivitetsnivå) og utforskning av læringsanalyse og ChatGPT på den andre (lavt aktivitetsnivå). I intervjuene ble det oppgitt at tradisjonell organisering («siloeer») og etablerte arbeidsformer («gamle kulturer») kunne gjøre det utfordrende å fornye og forbedre kjerneoppgavene og arbeidsprosessene. Forståelse for og kompetanse om hvordan digitale løsninger kan benyttes til å utvikle nye praksiser, særlig innen undervisning, ble derfor fremhevet som en viktig problemstilling.

- **Lokal organisering og kompetanse legger føringer for hva som er mulig å oppnå** – måten digitaliseringsarbeidet er organisert på lokalt i institusjonene, setter viktige rammer for hva som er mulig å oppnå. Det samme gjelder ledelsens forståelse for og involvering/engasjement i digitaliseringsarbeidet. I intervjuene kom det frem at selv om det er forskjeller på tvers av de seks institusjonene i hvordan arbeidet er organisert – og hvorvidt digital omstilling er operasjonalisert i lokale strategier og handlingsplaner – var et gjennomgående budskap behovet for en mer systematisk og helhetlig institusjonell tilnærming til digital omstilling. Det gjelder særlig evnen til å jobbe på tvers i organisasjonen med digital omstilling, spesielt som følge av «plattformisering» og innføring av sammenhengende tjenester. Det kan derfor se ut som at det er et «organisatorisk og kompetansemessig etterlep» i enkelte institusjoner, og at deler av sektoren mangler noe av grunnlaget for å realisere målsetninger og ambisjonsnivået for den digitale omstillingen. Flere av institusjonene er imidlertid i ferd med å «rigge seg» på en mer robust måte for å realisere målsettingene med digitaliseringen.
- **Behov for å styrke den digitale kompetansen hos ulike målgrupper ved institusjonene** – resultatene fra spørreundersøkelsen når det gjelder digital kompetanse i ulike målgrupper, viser at undervisere, forskere og administrativt ansatte i liten grad vurderes å ha den kompetansen som trengs for å bruke digital teknologi til å løse sine oppgaver. Resultatene viser at det er et behov for å styrke den digitale kompetansen i disse målgruppene. I intervjuene opplyser flertallet av de seks institusjonene om at de har bygd opp eller styrket sentrale miljøer for støtte til digital kompetanseutvikling, særlig innen undervisning. Det er imidlertid utfordrende å nå ut til fagmiljøene med kompetansehevende initiativ. Samtidig er det variasjoner både på tvers av institusjoner og mellom interne fagmiljøer når det gjelder evne til og interessen for digital kompetanseheving. Når det gjelder IT-miljøene, ble det også der oppgitt at de har andre kompetansebehov enn tidligere (mindre driftskompetanse og mer kompetanse på tjenesteutvikling, prosessutvikling og prosjektgjennomføring).
- **Sektoren jobber lite systematisk med gevinstkartlegging og -realisering** – når det gjelder oppfølging av nytte og gevinster, virker det ikke å være spesielt høy aktivitet i sektoren. Dette avdekkes både gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen. Ingen av de seks institusjonene som ble intervjuet, opplyste for eksempel om at de hadde oversikt over gevinster eller hadde etablert tilfredsstillende metodikk for å kartlegge og dokumentere gevinster. Flere av dem var imidlertid i ferd med å etablere gevinstrealiseringsmetodikk/-ordninger. Alle institusjonene mente likevel at de hadde høstet viktige gevinster, og viste til flere eksempler på dette. Kvalitative gevinster, for eksempel i form av prosessforbedring eller nye læringsdesign, var langt mer fremtredende enn økonomiske gevinster og effektivisering. Videre ble en rekke årsaker til manglende vurdering og kartlegging av gevinster nevnt, blant annet at måling av gevinster reiser mange utfordrende metodiske problemstillinger. I tillegg ble det oppgitt at knappe ressurser heller prioriteres til å forberede mottak og innføring av nye fellesløsninger, enn til realisering av forventede gevinster og evaluering av gevinstene. Til sist var det et gjennomgangstema at mulige utskiftninger av systemer som institusjonene har tilpasset seg, for eksempel LMS og plagiatskontroll, kan redusere gevinstpotensialet.

- **Digitaliseringen går både for sakte og for fort!** – synet på tempoet i den digitale omstillingen handler om to forhold. For det første at det oppleves å være uløste behov for digitalisering innen mange områder som kunne eller burde vært tilfredsstilt, enten gjennom lokale eller nasjonale tiltak/løsninger. For det andre at tempoet og omfanget av tiltak på nasjonalt nivå (fellestiltak) i en del sammenhenger oppleves som såpass stort at det blir utfordrende for institusjonene å håndtere dem på en hensiktsmessig måte, spesielt hos de mindre og mellomstore institusjonene. I intervjuene som ble gjennomført, nevnte samtlige institusjoner at dette kan gjøre det vanskelig å absorbere digital omstilling, blant annet med hensyn til gevinstrealisering. Disse funnene bør derfor ses i sammenheng med styringen og koordineringen av innsatsen på nasjonalt nivå.
- **Grunnlaget for å jobbe med digital omstilling må utvikles videre** – en hovedutfordring i sektoren er samsvaret mellom ambisjonsnivået for digital omstilling i sektorstrategien og institusjonenes forutsetninger for å absorbere nasjonale ambisjoner og fellestiltak. I intervjuene med seks institusjoner kom det frem at de var minst like opptatt av å forberede mottak av nye fellestiltak som å gjennomføre digital omstilling «hjemme hos seg selv». Dette påvirker blant annet evnen til omstilling og forbedring av arbeidsprosesser, og til å realisere gevinster av viktige tiltak, både egenvalgte og fellestiltak. Det ble også uttrykt behov for strammere prioriteringer og porteføljestyring på nasjonalt nivå, slik at institusjonene får tid til å absorbere og nyttiggjøre seg innførte fellestiltak før de må forberede seg på mottak av nye. Samtidig mente flere av institusjonene at de har behov for å organisere eget arbeidet med digital omstilling på andre måter enn tidligere. Institusjonene mente likevel at den viktigste utfordringen i denne sammenheng ikke er organisatorisk, men knyttet til kapasitet og kompetanse.
- **Forskjeller i aktivitetsnivå og fremdrift på tvers av innsatsområdene** – mens aktivitetsnivået fremstår som relativt høyt på områdene «digitalisering for fleksibel utdanning» og «åpen forskning», fremstår det som mer sprikende innenfor området «utnytte data om kunnskapssektoren». En mulig forklaring er at sistnevnte i mindre grad griper inn i kjernevirksomheten ved institusjonene (det er i større grad et generelt «offentlig sektor-tema»). I intervjuene kan det virke som aktiviteten innen digital omstilling var størst på administrasjons- og undervisningssiden. Innen forskning var det enkelte institusjoner som fremhevet arbeidet med åpen forskning og åpen tilgang til forskningsdata, men dette området ble generelt mindre drøftet og belyst enn de to andre. Dette kan synes å stå i motsetning til resultatene fra spørreundersøkelsen, men kan henge sammen med at forskningssiden var mindre representert i intervjuene enn teknisk-administrativt personell og utdanningssiden.
- **Sektoren er positiv til samarbeid** – synet på sektorsamarbeid er grunnleggende positivt. Det kommer blant annet frem av de to spørsmålene fra spørreundersøkelsen som omhandler sektorsamarbeid. Disse viser at mange institusjoner oppgir å ha tjenester og løsninger som andre institusjoner kan ha nytte av, samtidig som mange av dem erkjenner at de har behov som egner seg til å bli løst gjennom samarbeid. Den positive holdningen til sektorsamarbeid, og kulturen i sektoren for åpenhet og deling, kom også tydelig til uttrykk i intervjuene. Her mente flere institusjoner at UH-sektoren er ledende i et nasjonalt perspektiv på samarbeid innen digital omstilling, og ingen av institusjonene så realistiske alternativer til fortsatt sektorsamarbeid. Fordelene med samarbeid ble vurdert som særlig positive med hensyn til systemanskaffelser. Samtidig stilte enkelte institusjoner spørsmål ved formen på dagens sektorsamarbeid. Det handlet blant annet om arbeidsdelingen mellom Sikt og institusjonene (hvem bør gjøre hva?), om forholdet mellom BOTT og UH17 og om fellestiltak i for stor grad er preget av behovene til de største institusjonene. Enkelte mente også at dagens samstyringsmodell kan virke tungrodd (byråkratisk, ressurskrevende), og at det kan spørres om den har stor nok innflytelse på nasjonale prioriteringer (fellestiltak). Det ble likevel understreket at modellen må få tid til å «sette seg» før man kan vurdere nærmere hvordan den fungerer.