

Kunnskapsdepartementet  
Departementenes høringsportal

Vår dato: 02.06.2026

Vår ref.: 263160/2

## **Høring - ny styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren**

Forskerforbundet, NTL og Tekna viser til Kunnskapsdepartementets høring om ny modell for styring av digitale fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren, Tjenestestyringsmodellen, og oversender med dette en felles høringsuttalelse.

Vi støtter målet om en helhetlig, tydelig og formålstjenlig styringsmodell for digitale fellestjenester i UH-sektoren. Digitale fellestjenester har stor betydning for forskning, undervisning, administrasjon, formidling og annen kjernevirksomhet ved universiteter og høyskoler. Gode fellesløsninger kan bidra til kvalitet, effektivitet, sikkerhet og bedre tjenester.

Ved flere UH-institusjoner er det i dag sterke fagmiljøer som selv kan utvikle og drifte kritisk digital infrastruktur helt på høyde med det som kjøpes på markedet. Ved å kunne tilby disse løsningene på tvers av sektoren kan man styrke og videreutvikle disse fagmiljøene, og skape robuste rammer for utvikling og drift, noe som også er positivt i et beredskapsperspektiv. Forskerforbundet, NTL og Tekna er positive til at modellen legger opp til at «tjenester som er utviklet eller utvikles ved et universitet eller en høyskole og tilbys andre institusjoner mot vederlag kan også defineres som fellestjenester når de dekker grunnleggende funksjonalitet som mange institusjoner trenger og faller innunder modellens virkeområde». Vi støtter vurderingen av at dette vil være både effektivt og samfunnsøkonomisk riktig.

Samtidig vil digitale fellestjenester ofte ha direkte konsekvenser for ansattes arbeidsprosesser, organisering, kompetansebehov, arbeidsmiljø og mulighet til å utføre kjerneoppgavene på en god måte. Digitalisering er derfor ikke bare et teknologisk eller administrativt spørsmål, men også et arbeidslivs- og medbestemmelsesspørsmål.

Vi mener imidlertid at høringsforslaget har vesentlige mangler når det gjelder arbeidstakermedvirkning, partssamarbeid og sluttbrukermedvirkning.

Arbeidstakerorganisasjonene er ikke inkludert i høringslisten, ansattes organisasjoner er ikke gitt plass i den foreslåtte styringsmodellen, og brukermedvirkning fra ansatte og studenter er ikke formalisert som del av modellen.

Forskerforbundet, NTL og Tekna ber derfor Kunnskapsdepartementet endre forslaget før modellen fastsettes.

## Vårt hovedsyn

Tjenestestyringsmodellen må bygge på tre former for forankring:

1. strategisk forankring hos institusjonsledelsene,
2. formalisert partssamarbeid og medbestemmelse med arbeidstakerorganisasjonene,
3. reell og systematisk brukermedvirkning fra ansatte og studenter.

Slik forslaget nå er utformet, ivaretar modellen i hovedsak institusjonsledelsenes kundemedvirkning. Det er ikke tilstrekkelig. For at digitale fellestjenester skal fungere godt i praksis, må de utvikles og forvaltes med utgangspunkt i behovene til dem som faktisk bruker løsningene, og med involvering av de tillitsvalgte der løsningene påvirker arbeidssituasjon, arbeidsprosesser, organisering eller kompetansebehov.

## Arbeidstakerorganisasjonene må involveres

Forskerforbundet, NTL og Tekna reagerer på at arbeidstakerorganisasjonene ikke er oppført som høringsinstanser. Høringen gjelder digitale fellestjenester som vil kunne få stor betydning for arbeidshverdagen til ansatte i UH-sektoren. Det gjelder blant annet arbeidsprosesser, prioriteringer, ressursbruk, opplæring, personvern, informasjonssikkerhet, arbeidsmiljø og kvalitet i tjenestene.

Når arbeidstakerorganisasjonene ikke er formelt involvert i høringen, svekkes grunnlaget for en styringsmodell som har legitimitet i sektoren. Det er særlig uheldig fordi digitalisering i praksis ofte innebærer omfattende organisasjonsendringer.

Vi viser til Hovedavtalen i staten § 1 nr. 9 om informasjons- og kommunikasjonsteknologi og kunstig intelligens. Bestemmelsen understreker at IKT og KI skal bidra til bedre tjenester, kvalitet, fornying og effektivisering, og at tillitsvalgte er viktige bidragsyttere som skal involveres i utviklingsprosessen.

Dette må også gjelde ved utvikling, innføring og styring av digitale fellestjenester på sektorovergripende nivå. Når beslutninger, anbefalinger og prioriteringer løftes ut av den enkelte institusjon og inn i en felles nasjonal struktur, må partssamarbeid og medbestemmelse sikres på det nivået hvor de reelle premissene legges.

Departementet legger opp til at kundemedvirkning skal skje gjennom deltakelse fra ledere ved institusjonene i Råd for digitale fellestjenester og i ulike fagråd. Forskerforbundet, NTL og Tekna anerkjenner behovet for ledelsesforankring, men understreker at dette ikke kan erstatte medbestemmelse.

Det er generelt en utfordring å ivareta medbestemmelse når det etableres styringsnivåer mellom og over de enkelte institusjonene. Dersom sentrale prioriteringer og anbefalinger utformes i nasjonale organer uten arbeidstakerrepresentasjon, kan medbestemmelsen lokalt bli redusert til etterfølgende behandling av beslutninger som i realiteten allerede er tatt. Dette vil være uheldig både for partssamarbeidet og for kvaliteten på løsningene.

Forskerforbundet, NTL og Tekna ber departementet sørge for at arbeidstakerorganisasjonene inkluderes i videre arbeid med Tjenestestyringsmodellen, og at modellen får en tydelig struktur for partssamarbeid og medbestemmelse. Ansattes organisasjoner må gis representasjon i

relevante deler av Tjenestestyringsmodellen. Det kan skje gjennom representasjon i Råd for digitale fellestjenester, i fagrådene eller gjennom et fast partssammensatt organ knyttet til modellen. Det avgjørende er at arbeidstakersiden involveres tidlig nok til å kunne påvirke premisser, prioriteringer, gevinstvurderinger og gjennomføringsløp.

### **Brukermedvirkning må formaliseres**

Departementet foreslår et tydelig skille mellom kundemedvirkning og sluttbrukermedvirkning, og legger til grunn at brukermedvirkning fra ansatte og studenter ikke skal være en formalisert del av styringsmodellen. Dette er en alvorlig svakhet ved forslaget.

Ansatte og studenter har erfaringsbasert kunnskap om hvordan digitale tjenester fungerer i praktisk bruk. De kjenner arbeidsflytene, behovene, feilene, flaskehalsene og konsekvensene av dårlige løsninger. Dersom denne kunnskapen ikke systematisk hentes inn og gis betydning i styringen, øker risikoen for løsninger som skaper merarbeid, reduserer kvaliteten og svekker arbeidsmiljøet.

Vår erfaring er at digitalisering i offentlig sektor for ofte skjer uten tilstrekkelig involvering av ansatte og deres representanter. Digitalisering sies ofte å handle om 20 % teknologi og 80 % organisasjonsendringer. Flere av våre tillitsvalgte og medlemmer har uttrykt bekymring for dårlige organisasjonsprosesser ved utvikling og implementering av nye systemer. Ansatte mister kontroll over arbeidsprosesser og opplever redusert handlingsrom i yrkesutøvelsen. Resultatet kan bli løsninger som ikke fungerer etter hensikten, som skaper ekstraarbeid, som gir uklare ansvarsforhold, og som innføres uten tilstrekkelig opplæring og støtte. Det er også en risiko for at forventede effektiviseringsgevinster tas ut før systemene er operative og godt innarbeidet i daglig drift. Digitalisering blir dermed ofte en kilde til frustrasjon fremfor forbedring.

Ansatte som bruker systemene i det daglige, har viktige forutsetningene for å identifisere risiko, funksjonsmangler og utilsiktede konsekvenser. Dette gjelder ikke minst ved innføring av kunstig intelligens eller automatiserte beslutningsstøttesystemer.

Forskerforbundet, NTL og Tekna mener derfor at brukermedvirkning ikke kan overlates til uformelle eller varierende prosesser under de formelle nivåene. Styringsmodellen må inneholde forpliktende krav til hvordan ansatte og studenter skal involveres gjennom hele tjenestenes livsløp, fra behovskartlegging og utvikling til innføring, drift, evaluering og videreutvikling.

Det bør stilles krav om at brukermedvirkning dokumenteres, og at erfaringer fra brukere og tillitsvalgte inngår i beslutningsgrunnlaget for prioriteringer, videreutvikling og gevinstrealisering.

### **Digitalisering er organisasjonsutvikling**

Forskerforbundet, NTL og Tekna vil understreke at digitale fellestjenester ikke bare handler om teknologi. Innkjøp, utvikling og implementering av digitale løsninger handler også om organisering, arbeidsprosesser, kompetanse og mennesker.

Erfaringer fra digitaliseringsprosesser i offentlig sektor viser at kostnader, tidsbruk og kompleksitet ofte undervurderes. Det samme gjelder behovet for opplæring, støtte, feilretting og lokal tilpasning. Når løsninger innføres uten tilstrekkelig involvering av ansatte, øker risikoen for

at systemene ikke samsvarer med reelle behov, og at det oppstår merarbeid, frustrasjon og redusert kvalitet.

Tjenestestyringsmodellen bør derfor inneholde tydelige prinsipper for forsvarlig innføring og videreutvikling av digitale fellestjenester. Dette bør blant annet omfatte:

- tidlig involvering av ansatte, studenter og tillitsvalgte,
- vurdering av konsekvenser for arbeidsprosesser, arbeidsmiljø og kompetansebehov,
- krav om tilstrekkelig opplæring og støttefunksjoner,
- realistiske vurderinger av kostnader, tidsbruk og gevinstrealisering,
- vurdering av personvern, informasjonssikkerhet, etikk og universell utforming,
- evaluering av hvordan tjenestene fungerer i praktisk bruk.

Gevinster må ikke tas ut før løsningene faktisk fungerer etter hensikten og er tilstrekkelig innarbeidet i organisasjonen. Forhastet gevinstuttak kan føre til økt belastning på ansatte og svekket kvalitet i tjenestene.

### **Behov for tydelig avgrensning mot lokal medbestemmelse**

Det må presiseres at Tjenestestyringsmodellen ikke kan erstatte eller svekke medbestemmelsen etter Hovedavtalen. Tvert imot må modellen støtte opp under lokal medbestemmelse ved institusjonene.

Når Råd for digitale fellestjenester eller fagråd gir anbefalinger om bruk av fellestjenester, gevinstrealisering eller andre strategiske forhold, kan dette få direkte konsekvenser for den enkelte institusjon. Det må derfor tydeliggjøres hvordan slike anbefalinger skal behandles lokalt, og hvordan tillitsvalgte skal involveres før institusjonene gjør beslutninger om innføring, endring eller bruk av tjenestene.

Forskerforbundet, NTL og Tekna ber departementet presisere at institusjonene har ansvar for å sikre reell medbestemmelse lokalt ved alle beslutninger som påvirker arbeidsforhold, organisering, kompetansebehov, ressursbruk eller arbeidsprosesser.

Ved flere UH-institusjoner er det i dag sterke fagmiljøer som selv kan utvikle og drifte kritisk digital infrastruktur helt på høyde med det som kjøpes på markedet. Ved å kunne tilby disse løsningene på tvers av sektoren kan man styrke og videreutvikle disse fagmiljøene, og skape robuste rammer for utvikling og drift, noe som også er positivt i et beredskapsperspektiv. Forskerforbundet, NTL og Tekna er positive til at modellen legger opp til at «tjenester som er utviklet eller utvikles ved et universitet eller en høyskole og tilbys andre institusjoner mot vederlag kan også defineres som fellestjenester når de dekker grunnleggende funksjonalitet som mange institusjoner trenger og faller innunder modellens virkeområde». Vi støtter vurderingen av at dette vil være både effektivt og samfunnsøkonomisk riktig.

### **Våre anbefalinger**

Forskerforbundet, NTL og Tekna ber Kunnskapsdepartementet endre forslaget til Tjenestestyringsmodell slik at:

1. arbeidstakerorganisasjonene inkluderes i det videre arbeidet med modellen,

2. medbestemmelse etter Hovedavtalen tydelig innarbeides som en forutsetning for styring, utvikling, innføring og videreutvikling av digitale fellestjenester,
3. ansattes organisasjoner gis formalisert representasjon i relevante organer, enten i Råd for digitale fellestjenester, i fagrådene eller i et fast partssammensatt organ knyttet til modellen,
4. brukermedvirkning fra ansatte og studenter gjøres til en formalisert og forpliktende del av styringsmodellen,
5. det stilles krav om vurdering av konsekvenser for arbeidsprosesser, arbeidsmiljø, kompetansebehov, personvern, informasjonssikkerhet og universell utforming,
6. det presiseres at gevinstrealisering ikke må skje før løsningene fungerer tilfredsstillende i daglig drift og nødvendige opplærings- og støttefunksjoner er etablert,
7. det tydeliggjøres hvordan lokal medbestemmelse skal ivaretas når nasjonale organer gir anbefalinger som får betydning for institusjonenes prioriteringer og arbeidsprosesser,

## Avslutning

Vi støtter ambisjonen om en mer helhetlig og tydelig styringsmodell for digitale fellestjenester i UH-sektoren. Men en styringsmodell som i hovedsak formaliserer ledelsesbasert kundemedvirkning, uten tilsvarende formalisering av medbestemmelse og brukermedvirkning, vil ikke være tilstrekkelig.

Digitale fellestjenester må utvikles i et samspill mellom ledelse, ansatte, studenter, tillitsvalgte og tjenesteleverandør. Det er en forutsetning for kvalitet, legitimitet, effektiv ressursbruk og gode arbeidsprosesser.

Forskerforbundet, NTL og Tekna ber derfor Kunnskapsdepartementet revidere forslaget slik at partssamarbeid, medbestemmelse og brukermedvirkning blir integrerte og forpliktende deler av Tjenestestyringsmodellen.

Med vennlig hilsen  
NTL  
Leder Kjersti Barsok

Forskerforbundet  
Leder Steinar A. Sæther

Tekna  
President Elisabet Haugsbø

Saksbehandler: Bjørn Berg  
+47 995 74 264 | bjorn.berg@forskerforbundet.no