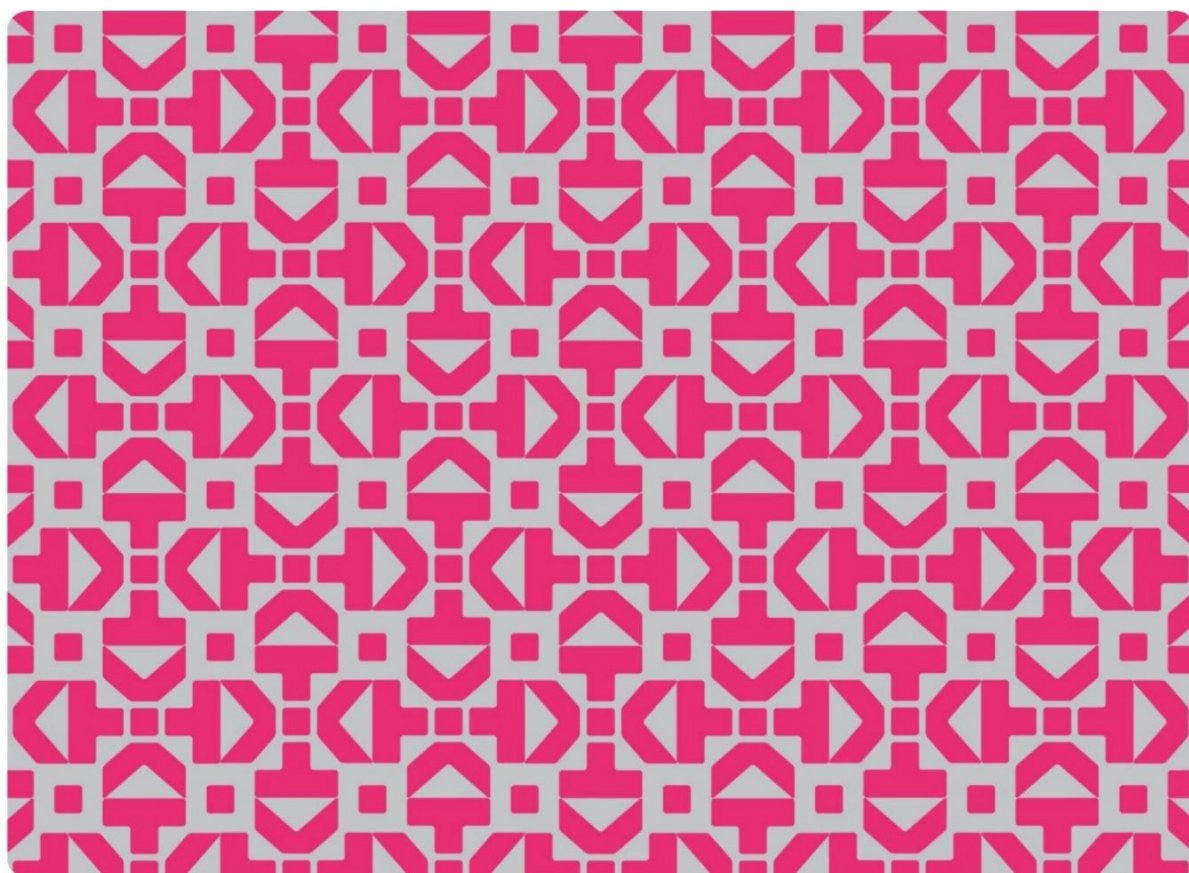


Rapport nr. 05/2026

Digital omstilling i UH-sektoren

Status, muligheter og utfordringer 2025



Digital omstilling i UH-sektoren

Status, muligheter og utfordringer 2025

Redaktør:

Kristin Selvaag

Forfattere:

Roland Mandal (prosjektleder)

Tommy Tranvik

Ingrid Melve

Annette Grande Furset

Elin Merete Bjørgen

Lars Bjønnes

ISSN 2703-9102

Åpent tilgjengelig CC-BY 4.0

Utgitt: Mars 2026

© Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

Innholdsfortegnelse

Oppsummering av hovedfunn og anbefalinger	4
1. Oppfølging av forutsetninger og innsatsområder i Strategi for digital omstilling...	4
2. Andre hovedfunn når det gjelder sektorens arbeid med digital omstilling	9
3. Anbefalinger for veien videre	13
1. Bakgrunn og behov	14
1.1. Formål	14
1.2. Hva er annerledes denne gangen?	15
1.3. Kort om datagrunnlaget	17
1.4. Bruk av KI i arbeidet med rapporten	18
2. Forutsetningene for digital omstilling.....	19
2.1. Økonomiske rammebetingelser.....	20
2.2. Internasjonalt samarbeid	22
2.3. Fellestjenester og felles digital grunnmur	23
2.4. Informasjonssikkerhet og personvern	24
2.5. Lovverk som understøtter deling og samhandling	25
2.6. Universell utforming og tilgjengelighet	26
3. De strategiske innsatsområdene	28
3.1. Digitalisering for fleksibel utdanning.....	28
3.2. Digital innovasjon i undervisning og læring	30
3.3. Digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag	35
3.4. Åpen forskning og nye forskningsmuligheter.....	39
3.5. Utnytte data om kunnskapssektoren	40
3.6. Ledelse og kultur for digital omstilling	43
4. Andre områder vi har kartlagt	47
4.1. Tilnærming til og bruk av kunstig intelligens (KI).....	47
4.2. Organisering og samarbeid	49
4.3. Oppfølging av strategi og handlingsplan og syn på strategisk innretning fremover.....	51

5. Sektorens oppfølging av Strategi for digital omstilling: Utvikling og status	56
5.1. Innledning	56
5.2. Forutsetningene.....	57
5.3. Innsatsområdene	59
6. I hvilken grad er strategien realisert?	61
7. Anbefalinger for veien videre	65
8. Referanser.....	67
Vedlegg: Data og metode	69
Kartleggingsskjema	69
Kvalitative intervjuer	70
Gjennomgang av institusjonenes årsrapporter.....	72
Data fra Statistisk sentralbyrå (SSB)	72
Sikts rapportering om fellestjenester til samstyringsorganene	73
Gjennomgang av tidligere kartlegginger	73
Involvering og forankring	73

Oppsummering av hovedfunn og anbefalinger

Her gir vi et sammendrag av hovedfunnene og anbefalingene fra HK-dirs andre kartlegging av universitets- og høyskolesektorens (UH-sektorens) arbeid med digital omstilling. Kartleggingen er en oppfølging av rapporten vi publiserte i 2024. Som den gang, danner [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021–2025](#) og [Handlingsplan for digital omstilling i høyere utdanning og forskning](#) rammen for tilstandskartleggingen.

1. Oppfølging av forutsetninger og innsatsområder i Strategi for digital omstilling

Forutsetningene for digital omstilling: Lite endring totalt sett

Forutsetningene utgjør strategisk viktige områder som den digitale omstillingen skal bygge på. Resultatene for 2025 viser i hovedsak stabilitet, med noen mindre endringer. Forutsetningene krever langsiktig og systematisk innsats, og gir lite rom for raske tiltak.

Fellestjenester og felles digital grunnmur, sammen med informasjonssikkerhet og personvern, vurderes mest positivt. Det kan skyldes økt søkelys på sikkerhet som følge av et mer utfordrende trusselbilde, og innføring av flere nye fellestjenester, spesielt på undervisningsområdet. Samtidig har utviklingen og innføringen av enkelte fellestjenester tatt lengre tid enn forventet. Fremgangen innen fellestjenester og felles digital grunnmur kunne derfor vært større.

Universell utforming og tilgjengelighet viser størst positiv utvikling, trolig som følge av nye EU-krav (WAD-direktivet) og krav om tilgjengelighetserklæringer for offentlige nettsteder og applikasjoner. Internasjonalt samarbeid er det eneste området med en svak negativ utvikling siden forrige kartlegging, noe som trolig henger sammen med økt internasjonal uro og usikkerhet.

Økonomiske rammebetingelser og lovverk for deling og samhandling er i stor grad uendret. Manglende fremgang når det gjelder lovverk om deling og samhandling kan trolig forklares med at regelverket er komplekst, og at det er utfordrende å balansere delingsbehov mot hensynet til personvern og sikkerhet. Ser vi på de økonomiske rammebetingelsene, tyder resultatene for 2025 på at de ikke har forverret seg siden forrige kartlegging. Det kan blant annet henge sammen med at ressurser frigjøres når store fellestjenester fullføres eller avvikles før ferdigstilling (som UH Sak).

Selv om Strategi for digital omstilling nå er historie, er det viktig å videreutvikle arbeidet med de seks forutsetningene. De er fortsatt sentrale for sektorens digitaliseringsarbeid, og for å realisere den nasjonale digitaliseringsstrategien – «Fremtidens digitale Norge». Figur 1 oppsummerer utvikling og status for forutsetningene i Strategi for digital omstilling.¹

¹ Se kapittel 5 for en nærmere beskrivelse av hvordan forutsetningene og innsatsområdene er vurdert.

Digital omstilling i UH-sektoren: Status, muligheter og utfordringer 2025



Økonomiske rammebetingelser:

Inntektene i UH-sektoren har falt svakt siden 2021. Kartleggingsdataene viser likevel små endringer i vurderingene, og at institusjonene ikke opplever situasjonen som verre nå sammenlignet med 2023. En mulig forklaring er lavere implementeringstrykk for fellestjenester. Samtidig øker bekymringen for stigende IT-kostnader og utfordringer med å rekruttere IT-kompetanse. De litt motstridende resultatene gjør at utvikling og status samlet sett vurderes som middels.



Internasjonalt samarbeid: Færre institusjoner vurderer forutsetningen som oppfylt denne gangen, noe som trolig er påvirket av geopolitisk uro og økt usikkerhet i internasjonalt samarbeid. Samtidig øker inntektene fra Horisont Europa, og utvekslingstallene for studentene stiger. Økt politisk oppmerksomhet, nye retningslinjer og strengere eksportkontroll preger arbeidet. Utviklingen er svakere enn normalt, men enkelte fremskritt gir en samlet vurdering på middels.



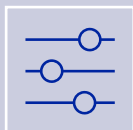
Fellestjenester og digital grunnmur: Arbeidet med digital grunnmur har gjort fremgang siden 2023, særlig gjennom innføring av av felles identitets- og tilgangsstyring (IAM), Nasjonalt vitenarkiv (NVA), forskningsnettet og felles anskaffelser innen digitalt læringsmiljø. 15 institusjoner vurderer forutsetningen som oppfylt i svært eller ganske stor grad, men det gjenstår fortsatt avklaringer om omfang og ansvar. Gjennomføring av flere fellestiltak har dessuten vært krevende, og ulik forståelse av begrepet digital grunnmur gir utfordringer. Status og utvikling vurderes likevel som god.



Informasjonssikkerhet og personvern: Færre institusjoner rapporterer oppfyllelse av krav enn tidligere, trolig som følge av en korrigering av det som fremsto som i overkant positive resultater i 2023. Et mer komplekst trusselbilde - i form av økt geopolitisk uro, internasjonal usikkerhet, nye EU-reguleringer og økt fokus på digital suverenitet - øker kravene til arbeidet. Status vurderes som middels.



Lovverk som understøtter deling og samhandling: Vurderingene er uendret i den positive enden av skalaen, men flere gir nå uttrykk for at området i liten grad er oppfylt. Nye nasjonale og europeiske krav skaper høy kompleksitet. Kunnskapen om regelverket kan også ha økt siden 2023, noe som i så fall har gjort det enklere å identifisere avstanden mellom kravene og egen praksis. Det kan forklare mer negative vurderinger. At flere ser lovverket som en begrensning, er uheldig for videre arbeid med deling og gjenbruk av data. Vi vurderer utviklingen totalt sett som svak.



Universell utforming og tilgjengelighet: Vår første kartlegging viste at universell utforming og tilgjengelighet i liten grad var oppfylt i sektoren. Resultatene for 2025 viser en positiv utvikling, trolig som følge av at institusjonene har begynt å oppfylle loven om universell utforming av IKT og må levere tilgjengelighetserklæringer. Flere institusjoner er i rute, men mange har fortsatt betydelige oppgaver igjen. Status vurderes som middels.

Figur 1: Samlet vurdering av utvikling og status for forutsetningene i Strategi for digital omstilling.

De strategiske innsatsområdene: Stabilitet, med bedring på noen områder og tilbakegang på andre

Institusjonene rapporterer få endringer for innsatsområdene i Strategi for digital omstilling sammenlignet med kartleggingen i 2023.² Dette tyder på at digital omstilling er tidkrevende, og krever høyere prioritet enn våre resultater viser.

Noen bevegelser finnes likevel. Åpen forskning og nye forskningsmuligheter vurderes på en positiv måte. Det er også positive utviklingstrekk innen digitalisering for fleksibel utdanning og ledelse og kultur for digital omstilling. Her rapporterer institusjonene blant annet om utvikling av nye nettbaserte utdanningstilbud og styrket forankring av arbeidet med digital omstilling på ledernivå.

Innenfor de øvrige områdene er endringene små. Digital innovasjon i undervisning og læring viser noe bevegelse, særlig knyttet til kunstig intelligens (KI). Samtidig er usikkerheten om konsekvensene ved å bruke KI i undervisning og vurdering stor. Når det gjelder utnyttelse av data om kunnskapssektoren, ser vi at institusjonene i større grad er i gang med å skaffe oversikt over egne data enn de var i 2023. Dette er likevel et arbeid som er i startfasen, og insentivene for å dele data på tvers er svake. For digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag meldes det om noe styrket digital kompetanse blant undervisere og forskere, men ellers få endringer.

Figur 2 gir en kort vurdering av utvikling og status for innsatsområdene i sektorens strategi for digital omstilling.

² Den første tilstandskartleggingen var basert på data samlet inn i 2023, men rapporten ble publisert i 2024.

Digital omstilling i UH-sektoren: Status, muligheter og utfordringer 2025



Digitalisering for fleksibel utdanning: Målet er å gjøre utdanning mer attraktivt og fleksibelt for studenter i ulike livsfaser ved bruk av digital teknologi. To av tre institusjoner utnytter digital teknologi for fleksibilitet og tilgjengelighet, men personalisering og insentivordninger for deling av læringsressurser er mindre utbredt. Pandemien har vært en viktig driver, samtidig som fysisk oppmøte i økende grad prioriteres igjen. Til tross for utfordringer vurderes utviklingen som god, med mange aktiviteter og planer som styrker livslang læring og samarbeid med arbeidslivet.



Digital innovasjon i undervisning og læring: Dette komplekse området har hatt varierende resultater. Kompetanseheving og samarbeid mellom fagmiljøer har økt, mens digital læringsanalyse og studentinvolvering har gått ned. Bruken av kunstig intelligens (KI) er utbredt blant studenter, men mange spørsmål rundt KI i undervisning og vurdering er fortsatt uavklarte. Kultur og rammer for digital innovasjon trenger videre utvikling. Status vurderes som middels.



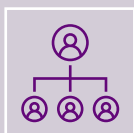
Digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag: Området er relativt stabilt, med omtrent halvparten av institusjonene som tilbyr tverrfaglige emner innen digitalisering. Det er utfordringer med systematisk gjennomgang av digitale tema i studietilbud, og med å integrere digital kompetanse i fag og organisasjonskultur. Kompetanseheving, særlig knyttet til KI, har styrket seg, men det er fortsatt usikkerhet om i hvilken grad den fagnære digitale omstillingen har fått fotfeste i sektoren. Status vurderes som middels.



Åpen forskning og nye forskningsmuligheter: Dette området har hatt et høyt aktivitetsnivå, med mange institusjoner som tilbyr kurs og har etablert roller for å styrke kompetanse og infrastruktur for åpen forskning. Det er god koordinering i sektoren, og positive resultater knyttet til tilgjengeliggjøring av forskningsdata og oppfølging av FAIR-prinsippene. Publisering av åpen forskning har økt. Status vurderes som god.



Utnytte data om kunnskapssektoren: Datadeling på tvers av institusjoner i sektoren har lavt aktivitetsnivå. Flere institusjoner har tatt initiativ til å få oversikt over egne data, men det er liten etterspørsel og tilbud for deling på tvers. Verktøy for gjenbruk av data mangler, og fellessatsinger som UH Sak og Analyseplattformen har ikke lyktes. Gapet mellom politiske ambisjoner og realiteter er stort på datadelingsområdet, og status vurderes som svak.



Ledelse og kultur for digital omstilling: Institusjonene opplever noe bedre forankring av arbeidet med digital omstilling i ledelsen, men færre arenaer på ledernivå for samarbeid og erfaringsdeling om digitalisering. Det er stor variasjon i hvordan digital omstilling er organisert og forankret i institusjonene. Arbeidet har gått fra planer til gjennomføring, men systematikk og planmessighet varierer fortsatt. Status vurderes som middels.

Figur 2: Samlet vurdering av utvikling og status for innsatsområdene i Strategi for digital omstilling.

Sektorens oppfølging av innsatsområdene og forutsetningene preges i stor grad av «middels utvikling og status»

Kartleggingen viser at sektoren beveger seg i riktig retning, men at fremdriften hemmes av ulik modenhet, varierende kompetanse, begrenset kapasitet og manglende felles strukturer. Tre innsatsområder har middels utvikling, to vurderes som gode, og ett skårer svakt. For forutsetningene gjelder et lignende bilde: fire er vurdert som middels, én som god og én som svak. Ingen områder får ytterpunktene «svært god» eller «svært svak». Strategiens realisering fremstår derfor som variabel, og uten tydelige toppresultater.

Områder med tydelige rammer og etablert infrastruktur – som fleksibel utdanning og åpen forskning – oppnår best resultat. Her har kombinasjonen av lokale initiativer og nasjonale føringer gitt god fremdrift. De tre områdene med middels utvikling preges derimot av sprikende praksis og mindre systematikk. Det svakeste området, utnyttelse av data, har ikke etablert et tilstrekkelig grunnlag for den datadrevne utviklingen strategien forutsetter.

For forutsetningene ser vi lignende mønster. Fellestjenester og digital grunnmur skiller seg positivt ut, mens lovverket fremstår som et klart hinder for datadeling og samhandling. For økonomiske rammebetingelser, internasjonalt samarbeid, informasjonssikkerhet og universell utforming, er ikke endringene store nok til å påvirke det samlede bildet i vesentlig grad.

Resultatene viser at det ikke er grunnlag for en ny sektorstrategi

Strategi for digital omstilling og tilhørende handlingsplan er fulgt opp i ulik grad. Et flertall av institusjonene ønsker ikke en egen digitaliseringsstrategi for UH-sektoren i fortsettelsen, men mener at «Fremtidens digitale Norge» – regjeringens nasjonale digitaliseringsstrategi – bør være førende.³ Åtte institusjoner ønsker at denne suppleres med sektorspesifikke handlingsplaner. Sju institusjoner mener sektoren enten bør ha egne strategier på sentrale områder (6) eller en helhetlig sektorstrategi (1).

Kunstig intelligens og datadeling er prioriterte områder i regjeringens digitaliseringsstrategi. Det er også to av de områdene som løftes frem gjennom anbefalingene i denne rapporten. Den nasjonale digitaliseringsstrategien viser til behovet for å satse på flere av forutsetningene for digital omstilling; samordning, infrastruktur, sikkerhet, personvern og digital kompetanse.

Selv om sektoren vil følge den nasjonale strategien fremover, mener kun seks institusjoner at denne alene er tilstrekkelig. Flere gir uttrykk for at det fortsatt vil være behov for en mer sektorrettet oppfølging og koordinering, typisk gjennom mer spesifikke handlingsplaner.

³ [Fremtidens digitale Norge - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no) (sist besøkt 9.3.2026).

2. Andre hovedfunn når det gjelder sektorens arbeid med digital omstilling

I denne delen gir vi en oppsummering av andre hovedfunn knyttet til sektorens arbeid med digital omstilling. Dette er funn som gir viktig innsikt i hvordan sektoren jobber med digitalisering, og hva som påvirker arbeidet. Funnene kan også bidra til å forklare variasjoner i prioriteringer og aktivitetsnivå for innsatsområdene og forutsetningene i Strategi for digital omstilling.

UH-sektoren har gått fra strategi til konkret digital omstilling

Gjennomgangen av institusjonenes årsrapporter bekrefter at ulike innsatsområder i hovedsak er fulgt opp, blant annet innen fleksibel utdanning og digital infrastruktur. Samtidig rapporteres det om tydelige utfordringer når det gjelder faglig digital kompetanse, gevinstrealisering og universell utforming. Forsinkelser i arbeidet med fellestjenester trekkes også frem. Utfordringene handler blant annet om å innlemme digital kompetanse i fag og organisasjonskultur, behovet for en robust og effektiv felles digital grunnmur som inkluderer alle institusjoner, systematiske vurderinger av databruk, samt helhetlig utvikling og forvaltning av universell utforming.

Fellestjenestene har gjennomgått store endringer. Samtidig pågår omfattende moderniseringsløp som ennå ikke er fullført for noen av tjenestene. Dels er dette et spørsmål om mottakskapasiteten lokalt, men også det faktum at en del tjenester har støtt på utfordringer i utviklingsfasen.

Digitalisering er i større grad integrert i ordinær virksomhet

Digitalisering er i økende grad integrert i den ordinære virksomheten, men det er fortsatt variasjoner mellom institusjonene. Intervjuer og årsrapporter viser at digitalisering ikke lenger er et ansvar kun for IT-avdelingene; flere deler av organisasjonen tar nå eierskap til temaet, og arbeidet er mer innarbeidet i virksomhetsstyringen. Dette henger trolig sammen med økt digital kompetanse i toppledelsen, og organisatoriske endringer institusjonene har gjennomført for å kunne jobbe mer helhetlig med digital omstilling.

I sektoren går utviklingen bort fra store og risikofylte IT-prosjekter, over mot smidig og kontinuerlig tjenesteutvikling. Institusjonene rekrutterer også i økende grad andre typer IT-kompetanse, for å styrke arbeidet med helhetlig infrastruktur og sammenhengende digitalisering.

Fremover forventes digitalisering i mindre grad å bli organisert som egne programmer, og mer som en integrert del av både den faglige og administrative virksomheten. Samtidig tyder våre data på at porteføljestyring vil få en større rolle som virkemiddel for bedre styring og kontroll over digitaliseringsaktivitetene på institusjonsnivå.

Oversikt over egne data fremstår i økende grad som en prioritert oppgave

For at deling av data skal gi verdi, må hver institusjon ha kontroll på egne data – et krav som er forankret i prinsippet orden i eget hus i Digitaliseringsrundskrivet. Statlige virksomheter er pålagt å etterleve dette prinsippet.

Våre resultater viser at langt flere institusjoner nå arbeider aktivt med å kartlegge egne data (17 mot 8 i 2023). Dette viser at sektoren har startet på arbeidet med bedre informasjonsforvaltning, samtidig som mye gjenstår. Intervjuene bekrefter økt bevissthet om betydningen av informasjonsforvaltning, orden i eget hus og arbeidet med informasjonsarkitektur. Funnene indikerer at UH-sektoren er i gang med å følge opp et nøkkelområde i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Samtidig ser vi at aktivitetsnivået er lavt når det gjelder deling, tilgjengeliggjøring og bruk av data på tvers av virksomheter.

Behov for å skaffe bedre oversikt over egne systemer og tjenester

Flere institusjoner har prioritert å få bedre oversikt over egne systemer og tjenester. Dette beskrives som en nødvendig «ryddejobb» for å sikre orden i eget hus og styrke arbeidet med informasjonsarkitektur. Institusjonene må vite hvilke systemer og løsninger de har, om noen tjenester er overflødige, og hvor det finnes overlappende funksjonalitet. En slik oversikt er avgjørende for å kunne videreutvikle og bygge nye tjenester.

Dette arbeidet er ressurskrevende, og har nok bidratt til å forsinke arbeidet med digital omstilling en del steder. Dette ble også påpekt i vår forrige kartlegging, der det ble fremhevet at mye av innsatsen var rettet mot IKT-verktøy, støttetjenester og IT-drift (HK-dir 2024). Sektoren har ikke kommet like langt i å utforske hvordan digital teknologi kan styrke kvalitet og relevans i undervisning, utdanning og forskning.

Høy aktivitet innen kunstig intelligens (KI)

Kunstig intelligens er en sentral drivkraft i institusjonenes digitale omstilling. Aktivitetsnivået på KI-området må beskrives som høyt, og er særlig rettet mot å styrke grunnleggende KI-kompetanse og sikre etisk og juridisk forsvarlig bruk. Hele 20 av 21 institusjoner har laget eller er i ferd med å lage retningslinjer for bruk av KI i undervisning og læring.

KI har bidratt til å sette fart på aktiviteten på flere av innsatsområdene i strategien, spesielt innen utdanning. Samtidig har KI utfordret sektoren på et grunnleggende plan, særlig innen undervisning, læring og vurdering. Tempoet i utviklingen kan ha gått på bekostning av ønsket kvalitet og grundighet i arbeidet med å finne svar på hvordan KI skal brukes for å fremme nettopp disse kjerneaktivitetene.

Den digitale kompetansen er fortsatt mangelfull, men flere institusjoner vurderer undervisernes og forskernes kompetanse som god

Den digitale kompetansen er fortsatt mangelfull, men flere institusjoner vurderer nå undervisernes og forskernes kompetanse som god. Fra 2023 til 2025 har andelen som mener at faglig ansatte «i ganske stor grad» har nødvendig digital kompetanse økt, samtidig som færre vurderer kompetansen som lav. Flere vurderer også kompetansen til å bruke digital teknologi for å effektivisere administrasjon som god, men her er det noen flere enn sist som svarer negativt.⁴

En tilbakemelding forrige gang var at tallene for studentene syntes å ligge vel høyt. Resultatene kan ha vært påvirket av en for snever forståelse av digital kompetanse. Tallene denne gangen er litt lavere, og viser tegn til korreksjon. Studentenes egne svar i Studiebarometeret 2025 (HK-dir 2026) viser at kun 21 prosent opplever å få tilstrekkelig opplæring i KI-verktøy, mens 55 prosent mener de ikke får det. Sett opp mot dette kan institusjonenes vurderinger av studentenes KI-kompetanse fortsatt fremstå som i overkant positive i vårt materiale.

På IT-siden flytter kompetansebehovet seg mer og mer mot virksomhetsarkitektur, infrastruktur og digital tjenesteutvikling

Kompetansebehovet innen IT synes å bevege seg stadig mer mot virksomhetsarkitektur, infrastruktur og digital tjenesteutvikling. Kartleggingen fra 2024 viste økt behov for kompetanse på plattformer, digitale økosystemer og prosjektgjennomføring, samtidig som etterspørselen etter tradisjonell IT-kompetanse var avtakende. Intervjuene i denne runden bekrefter et økende behov for kunnskap om institusjonenes samlede virksomhetsarkitektur, for å sikre helhetlige og integrerte tjenester.

Med økende digitalisering og høyere forventninger til datadeling og brukervennlige tjenester, er tilgang til slik kompetanse kritisk. Samtidig er dette kompetanse som både offentlige og private aktører konkurrerer om, noe som gjør det utfordrende å rekruttere til UH-sektoren.

Organisatorisk kapasitet til å jobbe med digitalisering vurderes som noe bedre

Forrige kartlegging viste at institusjonenes kapasitet til å jobbe med digitalisering, særlig innføring av store fellestjenester, var under press. Mange parallelle innføringsløp og mangelfull helhetlig planlegging gikk utover både fellestiltak og egne digitaliseringstiltak, og utfordringene var tett knyttet til kapasitet og tilgang på kompetanse.

⁴ Her er det viktig å minne om at dette er institusjonenes vurderinger av kompetansenivået i de ulike gruppene, og ingen måling av faktisk kompetansenivå.

To år senere ser vi tegn til bedring. Det skyldes trolig færre store fellestiltak under innføring, enten fordi de er fullført eller avvirket. UH Sak er eksempel på et fellestiltak som tidligere bandt opp betydelig kapasitet i sektoren. Det reduserte trykket på fellestjenester har trolig frigjort mottakskapasitet i mange institusjoner. Bedre styring av arbeidet med digitalisering, både på institusjonsnivå og i sektoren, kan også forklare hvorfor kapasiteten vurderes som noe bedre.

Færre store innføringsløp, mer smidig utvikling

Den siste kartleggingen viser bedring i institusjonenes vurdering av mottakskapasiteten. Fremover vil denne kapasiteten få en annen betydning, ettersom mer smidig og kontinuerlig tjenesteutvikling endrer både organisering og krav. Kontinuerlig innføring av tjenester vil i større grad erstatte de store IT-prosjektene. Økt søkelys på smidig tilnærming og utvikling av felles infrastruktur vil dermed påvirke hvordan institusjonene innretter mottakskapasiteten. Både sektoren og Sikt forventer at smidig utvikling blir stadig vanligere.

Samstyringen har ikke funnet en velfungerende form

Samstyringsmodellen for digitalisering i høyere utdanning og forskning har hatt som formål å bidra til realisering av strategi og handlingsplan for digital omstilling, og sikre brukermedvirkning i utvikling og forvaltning av fellestjenester. Erfaringer siden 2018 viser at modellen bare delvis har levert som forventet.⁵ Sektoren har prioritert fellestjenester innen infrastruktur og administrasjon, men dette har også bundet opp store ressurser i noen få prosjekter.

Denne kartleggingen bekrefter tidligere funn: Få institusjoner opplever at samstyringen hjelper dem å nå målene for digital omstilling, eller at nasjonal koordinering gir gode rammer for gjennomføring lokalt. Høyt tempo, mange ambisiøse innføringsløp og kapasitetsutfordringer i sektoren (jf. HK-dir 2024), kombinert med interessekonflikter og økte IT-kostnader, påvirker trolig institusjonenes erfaringer og vurderinger.

Intervjuene med seks utvalgte institusjoner indikerer at de er mer fornøyde med kommunikasjonen fra og samarbeidet med Sikt enn for to år siden. Det gjenstår likevel å se om en revidert samstyringsmodell vil styrke dette ytterligere.⁶

Modellen har bidratt til økt brukermedvirkning i utvikling og forvaltning av fellestjenester, men i mindre grad til gjennomføringen av Strategi for digital omstilling og tilhørende handlingsplan. Balansen mellom styring, valgfrihet og autonomi i modellen har vært utfordrende, og krever tydeligere rammer fremover.

⁵ HK-dir og tidligere Unit har siden 2018 hatt en rolle i å utvikle og forvalte samstyringsmodellen. Dette har gitt oss et bredt erfaringsgrunnlag for å vurdere modellens fungering og måloppnåelse.

⁶ På oppdrag fra KD har Sikt utredet og anbefalt hvordan sektorens samstyringsmodell kan rendyrkes om fellestjenester og utvikles for å styrke gjennomføringsevnen. Inntil ny modell er på plass i 2026, videreføres samstyringsmodellen slik den har fungert til nå, men Sikt overtar sekretariatet og HK-dir trer ut av modellen.

3. Anbefalinger for veien videre

Basert på resultatene og funnene i rapporten presenterer vi fire anbefalinger for det videre arbeidet med digital omstilling i sektoren. Tre av dem bygger på anbefalinger som ble gitt i den første tilstandskartleggingen. Anbefalingene retter seg mot ulike aktører; mens den første har klar adresse til Sikt (og institusjonene), retter anbefaling 2 og 3 seg i større grad mot institusjonene og den fagnære digitale omstillingen de forventes å følge opp. Den siste anbefalingen omhandler strategisk styring av digitaliseringsarbeidet videre fremover, og retter seg primært mot KD. Anbefalingene utdypes nærmere i kapittel 7.

- ✓ **Styrk grunnmuren for digital omstilling – særlig datadeling**
Institusjonene må prioritere fellestjenester, digital grunnmur og arbeidet med orden i eget hus. God dataforvaltning og tilgjengeliggjøring er avgjørende for digital omstilling, kunnskapsutvikling og verdiskaping i arbeidsliv og samfunn. Resultatene viser et tydelig behov for mer forpliktende innsats, da både tilgang på data og uttrykt behov for data fra andre institusjoner ligger lavt i UH-sektoren.
- ✓ **Fagnær digital omstilling må vektlegges – KI øker behovet**
Institusjonene må videreutvikle undervisning og pedagogisk praksis ved hjelp av digital teknologi og særlig kunstig intelligens. Kompetansen i fagmiljøene og i læringsstøtte- og IT-miljøene bør brukes og kombineres mer aktivt, for å utvikle undervisning og utdanning som møter arbeidslivets og samfunnets behov for kunnskap og kompetanse.
- ✓ **Styrk den digitale kompetansen i bredden**
Til tross for noe fremgang blant undervisere og forskere, må både ansatte og studenter videreutvikle sin digitale kompetanse. Kunstig intelligens forsterker behovet for dette. Anbefalingen gjelder også behovet for å styrke kompetansen innen infrastruktur, virksomhetsarkitektur og helhetlig digitalisering. Helhetlig virksomhetsforståelse, som kombinerer kunnskap om organisering, virksomhetsområder, samfunnsoppdrag, data og teknologi, vil være en nøkkel for evnen til å posisjonere seg i fremtiden.
- ✓ **Digital omstilling bør forankres i den nasjonale digitaliseringsstrategien**
UH-sektoren bør bruke den nasjonale digitaliseringsstrategien – «Fremtidens digitale Norge» – som ramme for det videre arbeidet med digital omstilling. Det er ikke grunnlag for å anbefale en ny sektorstrategi. Det bør utarbeides tematiske handlingsplaner som løfter sektorspesifikke behov innenfor relevante områder som den nasjonale strategien peker på. At man raskt kommer i gang med å operasjonalisere den nasjonale strategien i et UH-perspektiv, er viktig for å sikre god oppfølging av denne.

1. Bakgrunn og behov

1.1. Formål

Rapporten presenterer resultater og funn fra HK-dirs andre kartlegging av universitets- og høyskolesektorens (UH-sektorens) arbeid med digital omstilling. Kartleggingen er en oppfølging av rapporten vi publiserte i 2024, som var basert på data fra 2023. Som den gangen, danner [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021–2025](#) og [Handlingsplan for digital omstilling i høyere utdanning og forskning](#) rammen for tilstandskartleggingen.

Formålet er å innhente kunnskap om sektorens arbeid med innsatsområdene og forutsetningene i strategien. Rapporten viser status for sektorens arbeid med digital omstilling ved utløpet av strategiperioden, og endring siden forrige kartlegging. I tillegg drøfter vi status og utvikling for andre digitaliseringsområder enn de som eksplisitt inngår i strategien, men som er sentrale for den digitale omstillingen i sektoren.

Siden strategiperioden nå er utløpt, gir vi i denne rapporten en grundigere vurdering av utviklingen og statusen for innsatsområdene og forutsetningene i strategien. Det har også vært et mål å vurdere resultater og funn i lys av prioriteringene og ambisjonene i den nasjonale digitaliseringsstrategien, som fremover kommer til å danne et viktig rammeverk for UH-sektoren.⁷

Forutsetningene i Strategi for digital omstilling (2021-2025) retter seg mot følgende områder:

1. Økonomiske rammebetingelser
2. Internasjonalt samarbeid
3. Fellestjenester og felles digital grunnmur
4. Informasjonssikkerhet og personvern
5. Lovverk som understøtter deling og samhandling
6. Universell utforming og tilgjengelighet.

Strategiens innsatsområder er:

1. Digitalisering for fleksibel utdanning
2. Digital innovasjon i undervisning og læring
3. Digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag
4. Åpen forskning og nye forskningsmuligheter
5. Utnytte data om kunnskapssektoren
6. Ledelse og kultur for digital omstilling.

Tilstandskartleggingen bygger primært på en spørreundersøkelse blant de 21 universitetene og høyskolene som er underlagt Kunnskapsdepartementet (KD). Videre har

⁷ [Fremtidens digitale Norge - regjeringen.no](#) ble lansert i september 2024.

vi gjennomført oppfølgingsintervjuer med de seks institusjonene vi intervjuet i 2023. Denne gangen har vi også gjennomført intervju med Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.⁸ Andre datakilder er rapporteringer for den nasjonale digitaliseringsporteføljen (Sikt), samt data om digitalisering i offentlig sektor fra Statistisk sentralbyrå (SSB). I tillegg har vi gjennomgått institusjonenes årsrapporter for perioden 2021–2024, og brukt KI til å analysere og sammenstille resultater og innsikt fra disse.

En viktig intensjon med rapporten er å måle utvikling og endring på de områdene vi kartla sist. Vi har derfor stilt mange av de samme spørsmålene på nytt. Samtidig har vi vært opptatt av å ta inn tema som har fått økt relevans siden forrige kartlegging. Kunstig intelligens (KI) er ett eksempel. Som følge av tempoet i bruken av KI, og de økte forventningene til bruk av KI i undervisning, læring og vurdering, er temaet gitt større plass i denne kartleggingen. Vi har også vært mer opptatt av å undersøke hvordan strategien for digital omstilling har fungert for sektoren, og hvilken strategisk innramming institusjonene ønsker for sitt arbeid med digitalisering videre fremover.

Tilsvarende er noen spørsmål fra forrige kartlegging tatt ut denne gangen. Det gjelder spørsmål som vi opplevde å få klare svar på forrige gang, knyttet til sektorsamarbeid og balansen mellom administrativ og faglig digitalisering.

I likhet med den første tilstandskartleggingen (HK-dir 2024), fokuserer også denne kartleggingen mye på aktivitetsnivå, organisering, implementering, systematikk og planer i institusjonene. Den måler ikke effekter eller gevinster av digitaliseringstiltak. At vi nå kan utforske endring siden forrige kartlegging, gir likevel denne rapporten et bedre utgangspunkt for analyse og drøfting.

1.2. Hva er annerledes denne gangen?

Selv om formålet med kartleggingen er identisk med forrige kartlegging, ser vi at bakteppet denne gangen er ganske annerledes. Rammebetingelsene for å jobbe med digitalisering har endret seg i løpet av de siste to årene, siden forrige måling. Dette er noe vi har forsøkt å ta hensyn til i gjennomføringen av kartleggingen, både når det gjelder utforming av kartleggingsskjema, gjennomføring av intervjuer og i analysen av resultater og funn. Vi vil spesielt trekke frem følgende tre endringer:

1. Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren (2021–2025) er historie

Det at strategiperioden er over, gjør det nødvendig å vurdere i hvilken grad Strategi for digital omstilling har påvirket institusjonenes arbeid, og om sektoren ser behovet for en egen digitaliseringsstrategi også i fortsettelsen. I hvilken grad har strategien fungert for sektoren, og i hvilken grad er strategiens funksjon oppfylt? Har den først og fremst bidratt

⁸ Gjennomføringen av spørreundersøkelsen og intervjudelen av kartleggingen gjøres nærmere rede for i vedlegget.

til en generell styrking av digitaliseringsarbeidet i institusjonene, eller tydeligere prioritering av enkeltområder? Dette er spørsmål vi kommer tilbake til i kapittel 6.

2. «Fremtidens digitale Norge» gir nye strategiske føringer

Norge fikk i september 2024 en ny nasjonal digitaliseringsstrategi, som UH-sektoren – i likhet med andre sektorer – skal følge opp. Dette betyr at de strategiske rammene for digitaliseringen i UH-sektoren har endret seg. Vi har i kartleggingen vært opptatt av å se våre resultater og funn i sammenheng med målene og ambisjonene i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Hva er status for UH-sektoren på områder som er sentrale i den nasjonale strategien – som digital infrastruktur, datadeling, digital kompetanse, personvern, samarbeid og samordning på tvers?

3. Kunstig intelligens påvirker alt som skjer i UH-sektoren

Selv om KI-toget hadde begynt å rulle da vi gjennomførte vår første kartlegging, har temaets aktualitet og betydning økt kraftig de siste par årene. Dette gjør at kunstig intelligens som tema har fått større plass i denne kartleggingen. Det handler både om verktøy, bruksområder og gevinster, men også de nye reguleringene og forordningene (EU) som har kommet på området.

Det er altså flere spørsmål i det nye kartleggingsskjemaet som omhandler institusjonenes bruk av og tilnærminger til KI. Det gjøres også i større grad til et drøftingstema. KI berører og griper inn i alle forutsetninger og innsatsområder i strategien, og har blitt en viktig driver for arbeidet med digital omstilling.

1.3. Kort om datagrunnlaget

Figur 3 viser datakildene tilstandskartleggingen bygger på.



Figur 3: Datagrunnlaget for tilstandskartleggingen.

De viktigste datakildene i kartleggingen er spørreundersøkelsen og intervjuene. Kartleggingsskjemaet ble sendt til de 21 statlige universitetene og høyskolene som er underlagt Kunnskapsdepartementet, og vi mottok også i denne runden svar fra alle institusjonene.⁹ I skjemaet ble det stilt spørsmål om institusjonenes arbeid med digitalisering og oppfølging av sektorens strategi for digital omstilling.

Hver institusjon mottok ett skjema, som ble besvart av ledere og medarbeidere med innsikt i det lokale arbeidet med digital omstilling.¹⁰ Hvilke roller disse lederne og medarbeiderne har i institusjonene, utdypes nærmere i rapportens vedlegg.

Det er viktig å understreke at dataene innhentet gjennom kartleggingsskjemaet er basert på institusjonenes egne vurderinger, og ikke kan ses som objektive mål på den digitale tilstanden ved den enkelte institusjon. Samtidig er det institusjonenes egne vurderinger av status, muligheter og utfordringer vi har vært ute etter å kartlegge.

For å supplere og utdype svarene gitt gjennom kartleggingsskjemaet, gjennomførte vi oppfølgingsintervjuer med representanter fra de seks institusjonene som ble intervjuet i

⁹ I rapporten bruker vi begrepene kartleggingsskjema og spørreundersøkelse om hverandre.

¹⁰ I motsetning til en vanlig utvalgsundersøkelse, har ikke representativitet vært et sentralt kriterium i vår spørreundersøkelse. Vårt mål har vært å nå de personene ved institusjonene som, i kraft av sine roller og ansvarsområder, har forutsetninger for å besvare spørsmålene i kartleggingsskjemaet på en god måte.

den første kartleggingen. Nytt i denne runden er intervjuet vi gjennomførte med Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.

Et viktig formål med intervjuene var å fange opp variasjoner i arbeidet med digital omstilling som svarene fra spørreundersøkelsen gir begrenset informasjon om. Denne gangen var vi spesielt opptatt av å utforske hva institusjonene mener har preget arbeidet med digital omstilling siden forrige kartlegging. Både muligheter, utfordringer og endring har vært i søkelyset.

Som vi ser av figur 3, har det å utnytte eksisterende datakilder og kunnskap vært viktig. Dette gjelder både institusjonenes årsrapporter, rapporteringer fra Sikt om fellestjenestene, samt data om digitalisering i offentlig sektor fra SSB. Alle datakildene beskrives nærmere i vedlegget til rapporten.

1.4. Bruk av KI i arbeidet med rapporten

Rapporten er i stor grad utarbeidet på vanlig måte, med innhenting av data, analyse, drøfting av resultater og skriving av tekst. Vi har skrevet ferdig et utkast til rapport, og så brukt kunstig intelligens (Microsoft Copilot) som støtteverktøy for å strukturere noe av innholdet og formulere tekst på en mer konsis måte. Vi har også brukt KI som støtteverktøy i noen av analysene, deriblant analysen av årsrapportene og gjennomgangen av intervjuene. Alle forslag til justeringer har blitt nøye kontrollert av oss.

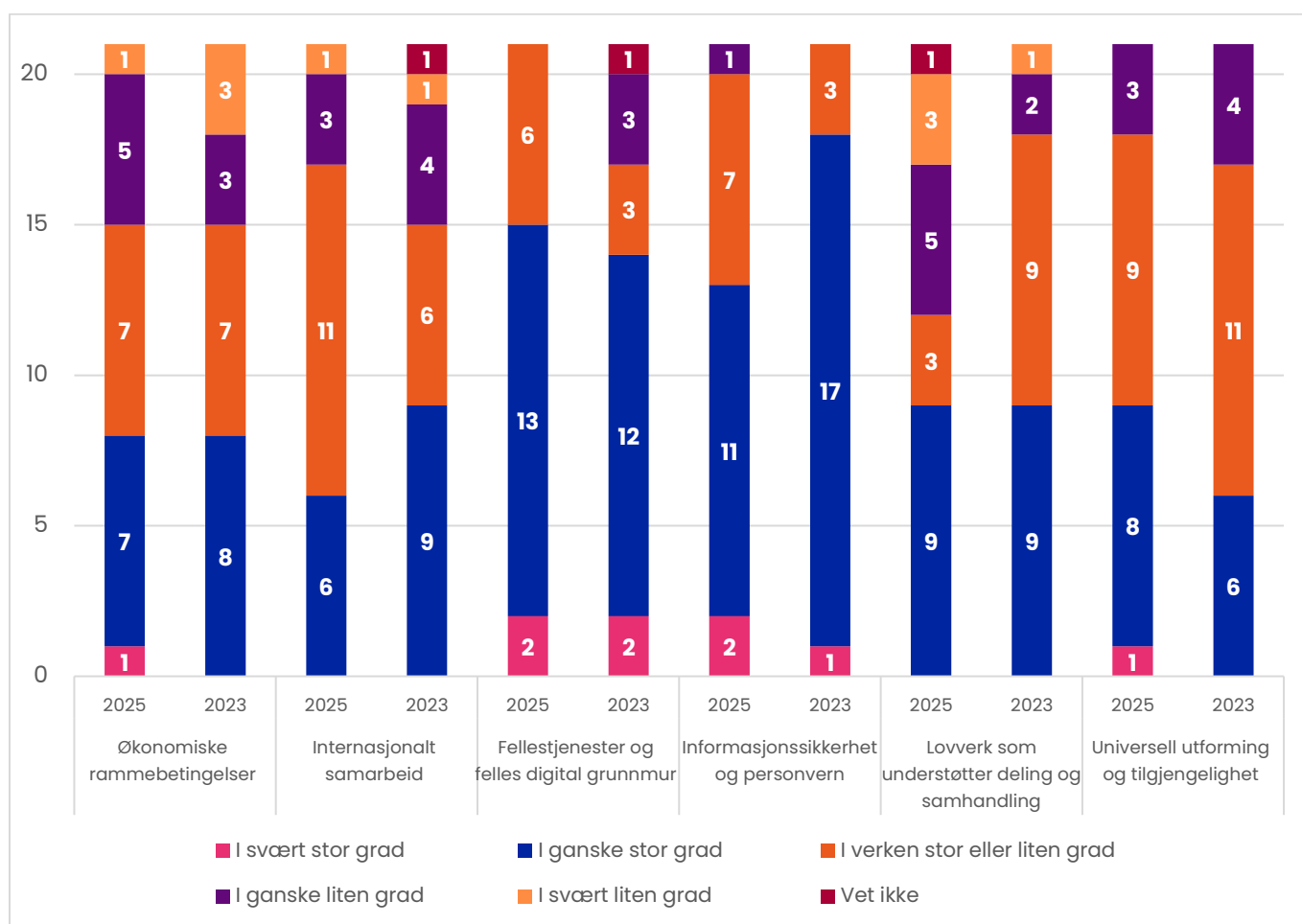
2. Forutsetningene for digital omstilling

I denne delen gjennomgår vi status for UH-sektorens arbeid med de seks forutsetningene i [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021–2025](#).

Forutsetningene er avgjørende for at strategiens innsatsområder og målbilder skal kunne realiseres, og for at sektoren skal bevege seg i retning av den faglig orienterte digitaliseringen som strategien legger opp til.

Arbeidet med forutsetningene er kartlagt på samme måte som i vår første kartlegging. Utvikling og endring mellom de to målepunktene er derfor en viktig del av analysen.

Figur 4 viser hvordan institusjonene vurderer eget arbeid med forutsetningene for digital omstilling, og i hvilken grad disse vurderes å være oppfylt i egen institusjon. Figuren viser tall fra 2025 og 2023. En samlet oppsummering og vurdering av sektorens arbeid med å realisere forutsetningene gis i kapittel 5.



Figur 4: Institusjonenes vurderinger av i hvilken grad forutsetningene for digital omstilling er oppfylt. 2025 og 2023 (N=21).

2.1. Økonomiske rammebetingelser

Strategien peker på viktigheten av at institusjonene tar i bruk de finansieringsordningene og samarbeidsarenaene som finnes, inkludert internasjonale arenaer og europeiske samarbeidsprogrammer som Horisont Europa, Digital-programmet og Erasmus+. Det forventes at digitaliseringen skal bidra til gevinstrealisering og derigjennom frigjøre ressurser som kan brukes til å styrke arbeidet med digitalisering.

Mens ingen institusjoner opplevde at de økonomiske rammebetingelsene for å jobbe med digital omstilling var oppfylt i svært stor grad i 2023, er det én institusjon som gjør det nå. Sju institusjoner opplever at de er oppfylt i ganske stor grad. Andelen positive totalt sett er med andre ord identisk med forrige gang. Sju institusjoner svarer verken eller, mens fem oppgir at de økonomiske rammebetingelsene i ganske liten grad er oppfylt. Kun én institusjon oppgir denne gangen at forutsetningen i svært liten grad er oppfylt, mot tre i 2023. I begge ender av skalaen ser vi dermed resultater som indikerer at sektorens økonomiske rammebetingelser i hvert fall ikke vurderes som dårligere i 2025 enn i 2023, men snarere noe bedre.

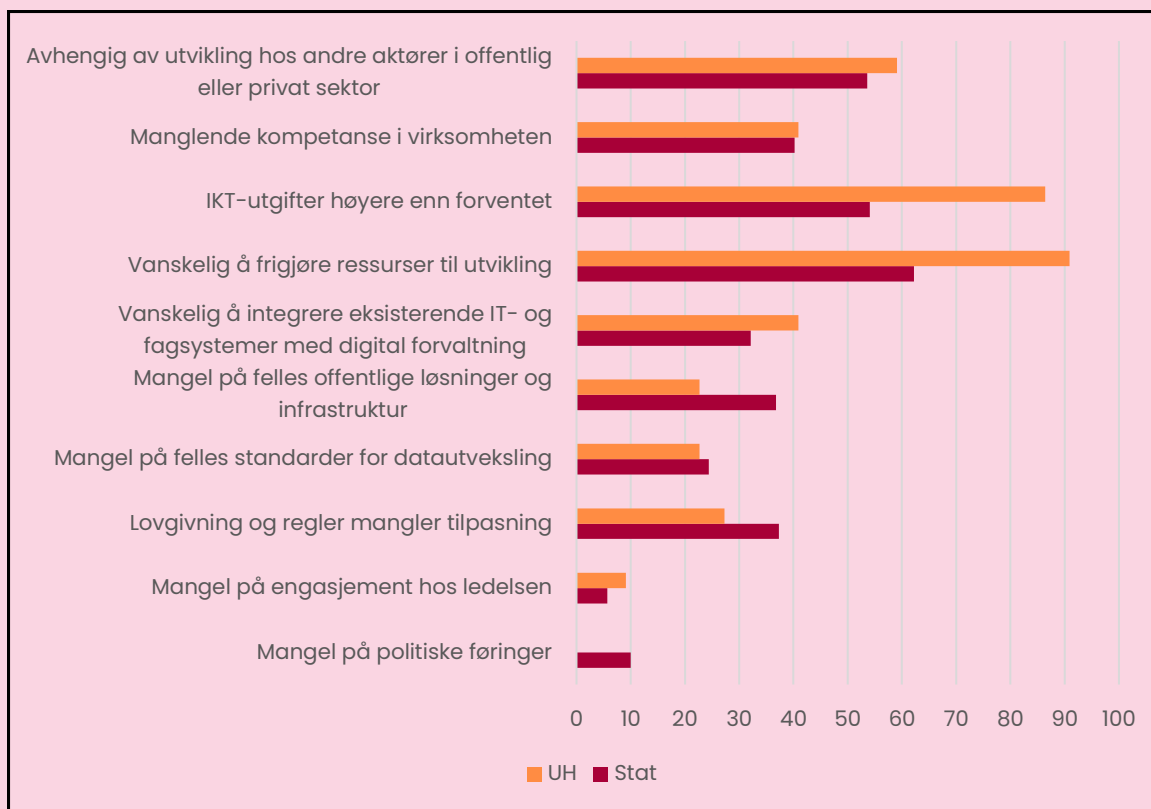
Funn fra intervjudelen av kartleggingen indikerer likevel at digital omstilling skjer innenfor relativt stramme økonomiske rammer. Fire institusjoner nevner at trangere budsjetter, stillingsstopp og begrensede investeringsmidler gjør det utfordrende å finansiere digitaliseringsprosjekter og gjennomføre kompetansehevende tiltak. Institusjonene peker også på at budsjettsituasjonen fører til at det blir vanskelig å rekruttere den kompetansen som trengs, for eksempel innen informasjonssikkerhet, datanettverk og kunstig intelligens.

Flere institusjoner mener at ressursknapphet og begrenset økonomisk handlingsrom fører til økt behov for å hente ut gevinster av digitaliseringstiltak. Eksempler på mulige gevinster som nevnes inkluderer automatisering av administrative prosesser og bedre utnyttelse av funksjonaliteten i digitale tjenester som institusjonene tilbyr sine ansatte.

Samtidig er enkelte mindre institusjoner bekymret for økte kostnader knyttet til felles digitale tjenester i sektoren, spesielt dersom store institusjoner velger bort fellestjenester. Større institusjoner mener derimot at de bør ha mer innflytelse over valg og utforming av digitale fellestjenester, sett i lys av at de bidrar mest økonomisk til tjenestene.

Tekstboks 1: Hindringer for utvikling av digitale tjenester (SSB)

Statistisk sentralbyrå (SSB) undersøker hindringer for utvikling av digitale tjenester i offentlig virksomhet (Statistisk sentralbyrå 2025). Figuren under sammenligner UH-sektoren med statlig sektor ellers når det gjelder opplevde hindringer i arbeidet med å utvikle digitale tjenester. Den største endringen i perioden 2021–2025, er at veksten i IKT-utgifter har gitt økende utfordringer for UH-sektoren. Videre ser vi at ressurser til utvikling, tilgang på kompetanse og avhengighet av andre aktører (integrasjoner og annen utvikling) utmerker seg som krevende områder.



Figur 5: Forhold som i stor eller svært stor grad hindrer utvikling av digitale tjenester i UH-sektoren og i statlig virksomhet ellers (2025). Kilde: SSB.

IT-utgifter vokser hvert år, og hindringen økte med 22,6 prosentpoeng i statlig sektor fra 2021 til 2025. Noe av dette skyldes fallende kronekurs, men noe er også relatert til økning i bruk av digitale tjenester, samt dårligere rabatter fra leverandører. Opplevelsen av økte IKT-utgifter slår sterkere inn i UH-sektoren. Vi ser også at det er vanskelig å frigjøre ressurser til utvikling. Her holder tallene seg stabile, både i UH-sektoren og i staten generelt.

Statlige virksomheter opplever i sterkere grad enn UH-sektoren mangel på felles offentlige løsninger og infrastruktur. UH-sektoren har gjennom Sikt og andre aktører investert i mange nasjonale fellestjenester, noe som kan ha bidratt til at UH i mindre grad opplever at dette er en hindring. Videre ser vi at både UH-sektoren og statlig virksomhet ellers opplever vanskeligheter med å integrere eksisterende IT- og fagsystemer med digital forvaltning, og at de er avhengige av utvikling hos andre aktører. Behovene varierer noe over tid, men UH opplever noe større hindringer på dette området enn statlig virksomhet generelt.

2.2. Internasjonalt samarbeid

Sentralt i denne forutsetningen er målet om å utvikle infrastruktur, læringsinnhold og kompetanse for å tilpasse utdanningssystemet til en global digital undervisningsverden. Internasjonalt samarbeid sikter blant annet til institusjonenes deltakelse i europeiske samarbeidsprogrammer som Horisont Europa, Erasmus+ og Digital Europe. Internasjonalt samarbeid er også en viktig indikator for kvalitet i utdanning og forskning.

Resultatene viser en liten tilbakegang på dette området sammenlignet med tallene fra 2023. Mens ni institusjoner svarte at forutsetningen i ganske stor grad var oppfylt den gang, er antallet nå sunket til seks. Videre ser vi at antallet institusjoner som svarer «i verken stor eller liten grad» nesten har doblet seg – fra seks til 11 institusjoner. Svaret indikerer muligens at aktiviteten på området er stilt litt i bero ved en del institusjoner. Dette er i så fall ikke overraskende, gitt økt geopolitisk uro og usikkerhet når det gjelder grunnlaget for internasjonalt samarbeid. Endringer i Norge når det gjelder studiefinansieringen for internasjonale studenter, bør også nevnes i denne sammenhengen.

Samtidig viser tilstandsrapporten for høyere utdanning for 2025 en sterkere orientering mot Europa, både når det gjelder utveksling av studenter (inn og ut) og samarbeid på utdanningsområdet (HK-dir 2025d). Noe av denne økningen må trolig ses på som en normalisering av situasjonen etter Covid-pandemien, som naturligvis førte til en nedgang i den internasjonale studentmobiliteten.

I intervjudelen av kartleggingen blir internasjonalt samarbeid i liten grad berørt, men den internasjonale dimensjonen i arbeidet med digital omstilling drøftes. Samtlige seks institusjoner understreker hvordan digitalisering i sektoren må forstås i et europeisk og globalt perspektiv, blant annet når det gjelder regelverk og forholdet til leverandørmarkedet. Det siste handler om at flere av institusjonene problematiserer sektorens avhengighet av store internasjonale leverandører av skytjenester og KI-tjenester. Dette er problemstillinger som, ifølge disse institusjonene, aktualiserer spørsmålet om digital suverenitet, og som viser hvordan sektorens digitale infrastruktur styres og påvirkes av prioriteringene til internasjonale aktører.

Den internasjonale dimensjonen nevnes også i forbindelse med satsinger på digital undervisning og digitalt læringsmiljø. Her viser institusjonene blant annet til at digitale tjenester utvikles for å legge til rette for internasjonal studentutveksling og samhandling med studenter i utlandet.

Til slutt gir et par institusjoner uttrykk for at sektoren bør vie utviklingen internasjonalt større oppmerksomhet i arbeidet med digital omstilling, spesielt når det gjelder lovgiving og andre føringer fra EU.

2.3. Fellestjenester og felles digital grunnmur

Fellestjenester og felles digital grunnmur handler om at sektoren skal ha effektiv tilgang til grunnleggende infrastruktur og fellestjenester som støtter kjerneaktivitetene. Dette handler blant annet om tjenester knyttet til nett, forskningsinfrastruktur, felles tilgangsstyring, datalagring og tungregning. Hensynet til informasjonssikkerhet og personvern skal ivaretas.

Resultatene på dette området var relativt positive sist, og er enda litt mer positive nå. 15 institusjoner svarer at forutsetningen om fellestjenester og felles digital grunnmur er oppfylt, mot 14 i 2023. Det er imidlertid kun to institusjoner som svarer at det gjelder i svært stor grad, likt som i 2023. Seks institusjoner opplever at forutsetningen verken i stor eller liten grad er oppfylt. I motsetning til i 2023, er det ingen institusjoner som i denne runden oppgir at forutsetningen i liten grad er oppfylt.

Vi ser dermed at det er et noe mer positivt bilde som tegnes for fellestjenester og felles digital grunnmur i denne runden. Samtidig indikerer resultatene at det er et potensial i sektoren for å styrke området ytterligere.

Også intervjuene gir et bilde av en sektor som prinsipielt støtter arbeidet med fellestjenester og felles digital grunnmur, men som opplever utfordringer i gjennomføringen av tiltakene. Av intervjuene ser vi i tillegg at ulikheter i institusjonenes størrelse, profil og digitale modenhet gjør at enkelte av fellestjenestene ikke oppleves som like relevante for alle. Samtidig uttrykker mindre institusjoner ønske om mer assistanse, for å kunne benytte seg av fellestjenestene på en effektiv og kvalitetsfremmende måte.

Flere institusjoner peker på at samstyringsmodellen gir god forankring for fellestjenester og arbeidet med digital grunnmur, men at problemer med enkelte store tjenester, særlig UH Sak og Nasjonalt vitenarkiv (NVA), har svekket motivasjonen for nye fellestjenester.¹¹ Samtidig vises det til eksempler på tiltak som styrker sektorens digitale grunnmur, for eksempel innføringen av felles identitets- og tilgangsstyring (IAM).

En gjennomgående tematikk i intervjuene er ønsket om at Sikt tydeliggjør sine prioriteringer med tanke på hvilke fellestjenester som tilbys sektoren. Behovet for felles informasjonsarkitektur, standardisert datautveksling og modernisering av sentrale systemer, slik som Felles studentsystem (FS), fremheves som særlig viktig for det videre arbeidet med felles digital grunnmur.

Til slutt pekes det i intervjuene på at digital infrastruktur og tjenester som legger til rette for en mer smidig og trinnvis digital omstilling, må prioriteres.

¹¹ Prosjektet UH Sak skulle utvikle en ny fellestjeneste for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning i UH-sektoren. I juni 2024 besluttet imidlertid eiergruppen for prosjektet å avbestille løsningen fra leverandøren, og prosjektet ble avsluttet (Kilde: [UH Sak](#), sist besøkt 9.3.2026).

Tekstboks 2: Gjennomføring av fellestiltakene i handlingsplanen

Sikts rapportering i samstyringsmodellen per andre tertial 2025, viser at gjennomføringen av fellestiltakene i handlingsplanen for digital omstilling i hovedsak er i tråd med planens strategiske retning og prioriteringer. Det er fremdrift i utvikling og videreutvikling av sentrale fellestjenester innen felles digital grunnmur, fleksibel utdanning og åpen forskning, og flere tiltak – særlig innen forskningsinformasjon og åpen forskning – har høy grad av måloppnåelse. Samtidig er flere tiltak preget av moderat risiko, eller blitt utsatt i tid, hovedsakelig som følge av usikre rammebetingelser og varierende oppslutning i sektoren. For enkelte områder innebærer dette at full gevinstrealisering først forventes etter 2025. Samlet sett vurderes gjennomføringen som tilfredsstillende, men med behov for videre oppfølging og prioritering.

Selv om sektoren i stort gjennom mange år har vært positiv til samarbeid om utvikling av fellestjenester, er det grunn til å tro at forsinkelser, kostnadsoverskridelser og stans i enkelte fellestjenestesatsinger, vil kunne påvirke motivasjonen og viljen til å forplikte seg til nye utviklingsløp i fremtiden. Det er viktig at eventuelle nye satsinger tar hensyn til dette.

2.4. Informasjonssikkerhet og personvern

Når oppgaver og prosesser innen utdanning, forskning og administrasjon digitaliseres, skal informasjonssikkerhet og personvern ivaretas. Hva dette innebærer i praksis, er definert både gjennom lovverk og Kunnskapsdepartementets policy for informasjonssikkerhet og personvern(HK-dir 2025b).¹² Strategien fremhever at ansatte må ha god kunnskap om informasjonssikkerhet og personvern, slik at de er i stand til å bruke og dele data på en sikker måte.

I forrige kartlegging oppga 17 av 21 institusjoner at strategiens forutsetning knyttet til informasjonssikkerhet og personvern i ganske stor grad var oppfylt ved deres institusjon. Én institusjon oppga at dette gjaldt i svært stor grad. Alt i alt indikerte resultatene at informasjonssikkerhet og personvern er et område det jobbes med i UH-sektoren.

Tallene fra vår nyeste kartlegging er mer moderate; mens to institusjoner nå svarer «i svært stor grad», er det langt færre – det vil si 11 – som svarer «i ganske stor grad». Samtidig ser vi at flere institusjoner svarer «i verken stor eller liten grad». Samlet sett noterer vi derfor en tilbakegang for dette området. Det kan være snakk om en korleksjon, siden resultatene forrige gang fremsto som i overkant positive, noe vi også konkluderte med i rapporten (HK-dir 2024). Resultatene i denne runden er også mer i tråd med funn fra de årlige kontrollene som HK-dir gjennomfører på informasjonssikkerhets- og personvernområdet.¹³

¹² [Styring av informasjonssikkerhet og personvern | HK-dir \(hkdir.no\)](#) (sist besøkt 9.3.2026).

¹³ HK-dir har ansvaret for å kontrollere UH-sektorens etterlevelse av lovkrav på disse områdene. Resultatene fra kontrollen i 2024–2025 indikerer at det er betydelige variasjoner i etterlevelsen av regelverket i sektoren

Til tross for tilbakegangen fra 2023, indikerer funn fra intervjudelen av kartleggingen at informasjonssikkerhet og personvern er et område som har fått økt betydning de siste årene. Alle de seks institusjonene beskriver informasjonssikkerhet og kontroll med behandling av personopplysninger som en nødvendig ramme for videre digitalisering og trygg deling av data.

Enkelte institusjoner opplyser også om større bevissthet om og engasjement rundt informasjonssikkerhet og personvern, og at dette er hensyn som tillegges større vekt i beslutningsprosesser enn tidligere. Andre viser til at informasjonssikkerhet og personvern inngår som tema i institusjonenes opplærings- og kurstilbud. Det fremheves også at informasjonssikkerhet og personvern i større grad ses i sammenheng med andre sikkerhetsområder, som nasjonal sikkerhet og samfunnssikkerhet og beredskap. Samtidig er dette områder hvor institusjonene oppgir å ha utfordringer med kompetanse og kapasitet.

Enkelte av de seks institusjonene som ble intervjuet, fremhever at informasjonssikkerhet og personvern har fått større aktualitet på grunn av spørsmålet om datasuverenitet og eierskap til data, spesielt i møte med store internasjonale leverandører. Datasuverenitet, i betydningen kontroll over egne data, vurderes som avgjørende for å etterleve rettslige krav til informasjonssikkerhet og personvern.

Videre peker enkelte institusjoner på at arbeidet med informasjonssikkerhet og personvern kan gi gevinster på andre områder. Det kan for eksempel dreie seg om kvalitetsforbedringer innen saksbehandling og dokumenthåndtering.

2.5. Lovverk som understøtter deling og samhandling

Lovverk som understøtter deling og samhandling skal legge til rette for at data kan deles og gjenbrukes for bedre læring, forskning og innovasjon. Lovverket gir føringer og rammer som må følges når det gjelder datadeling, samtidig som det gir åpninger og muligheter. Vi har vært ute etter å kartlegge institusjonenes opplevelse av om lovverket legger til rette for at data kan deles og gjenbrukes – både i og utenfor virksomheten.

Det er like mange institusjoner som svarer «i ganske stor grad» nå som i 2023, men langt flere som vurderer dette som et område som i ganske eller svært liten grad er oppfylt (åtte institusjoner, mot tre i 2023). Det kan tenkes å ha sammenheng med at kunnskapen om regelverket har økt, og dermed også kunnskapen om de kravene og forventningene som stilles. Hvis det er tilfelle, så har institusjonene i denne runden hatt et bedre grunnlag for å vurdere hvorvidt vi faktisk har et lovverk som understøtter deling av data og samhandling rundt dette.

Svarene viser en større variasjon på tvers av institusjonene enn sist. Det kan indikere at kunnskapen om regelverket er varierende, og at institusjonene har ulike forutsetninger for

(HK-dir 2025c). Det samme gjør Riksrevisjonens undersøkelser av informasjonssikkerheten i forskning (Riksrevisjonen 2024).

å se hvilke muligheter og begrensninger regelverket gir med tanke på å dele data i og utenfor egen institusjon.

Sammen med internasjonalt samarbeid, er lovverk som understøtter datadeling og samhandling den forutsetningen som ble viet minst oppmerksomhet i intervjudelen av kartleggingen. Lovverket innen personvern, informasjonssikkerhet og nasjonal sikkerhet blir imidlertid kommentert av de seks institusjonene. Dette blir beskrevet både som en forutsetning for, og en barriere mot, økt datadeling og digital samhandling i sektoren.

Videre mener fem av de seks institusjonene at etterlevelse av rettslige krav er en viktig del av arbeidet med datadeling og digital samhandling. Det gjelder spesielt innen områder som informasjonsforvaltning, identitetsforvaltning, klassifisering av IT-systemer og kjennskap til dataflyten mellom systemene. Institusjonene opplyste i tillegg om at tydeligere plassering av ansvaret for forvaltning av informasjonsverdier bidrar til bedre etterlevelse av lovverk som er relevant for datadeling og digital samhandling.

Tre av institusjonene etterlyser standardiserte spilleregler for datautveksling i sektoren, og tilsvarende spilleregler og rammeverk for informasjonsforvaltning.

2.6. Universell utforming og tilgjengelighet

Alle universitets- og høyskolestudier skal være universelt utformet, og faglig ansatte skal ha tilgang til universelt utformede digitale verktøy og tjenester. Institusjonene skal jobbe for å sikre kompetanse om universell digital utforming. Den må omfatte både kunnskap om tekniske krav og om universell tilrettelegging av digital utdanning, og favne forskere, undervisere, studenter og teknisk-administrativt ansatte.

På dette området observerer vi en positiv utvikling siden forrige kartlegging. Ni institusjoner svarer nå at studietilbud og digitale verktøy i ganske eller svært stor grad er universelt utformet og at kompetanseheving innen universell digital utforming prioriteres, mot seks ved forrige måling. Én institusjon svarer at forutsetningen er oppfylt i svært stor grad. En mulig forklaring på fremgangen er at institusjonene har kommet lenger i å implementere rettslige krav til universell utforming av IKT, og at de nå er pålagt å utarbeide en årlig tilgjengelighetserklæring for sine nettsjenester og applikasjoner (HK-dir 2025e).¹⁴

I intervjudelen av kartleggingen oppgir enkelte av de seks institusjonene at de arbeider med universell utforming og tilgjengelighet. Det skjer blant annet gjennom utvikling av digitale læringsmiljøer, portalløsninger og mer brukervennlige digitale tjenester. Videre rapporterer enkelte institusjoner at tilgjengelighet til informasjon og digitale læringsressurser for ulike målgrupper prioriteres.

¹⁴ Krav til universell utforming av IKT har vært gjeldende for universitets- og høyskolesektoren siden 2019. Innføringen av EUs webdirektiv (direktiv (EU) 2016/2102, Web Accessibility Directive – WAD) i 2022 utvider og presiserer disse kravene, og gir nye forpliktelser ([WAD nå? | HK-dir](#)).

Universell utforming er også en viktig tematikk i de lokale digitaliseringsstrategiene til enkelte av institusjonene. Hos flere av dem virker det som at arbeidet med universell utforming er mer integrert i bredere satsinger på digital omstilling enn før, og ikke lenger behandles som et isolert tema.

Hovedinntrykket fra intervjuene er likevel at oppfølging av formelle krav til universell utforming av digitale læringsressurser og andre IT-tjenester, er ressurskrevende og noe ujevnt ivaretatt på tvers av de seks institusjonene. Manglende økonomiske ressurser ser ut til å være en begrensende faktor i oppfølgingsarbeidet.

I årsrapportene finner vi lite omtale av kravene på dette området, noe som kan tyde på at det er et gap mellom overordnede krav og oppmerksomheten de gis fra ledelsen i mange institusjoner.¹⁵ En rapport fra HK-dir som ble publisert i 2025, underbygger dette.¹⁶ Her avdekkes det at kravene til universell utforming er kjent i sektoren, men at de er vanskelige å operasjonalisere og konkretisere. Rapporten trekker frem at det er behov for tydeligere forankring og mer systematikk i innsatsen.

Tross noe bedring, viser våre resultater samlet sett at universell utforming og tilgjengelighet er et område som fortsatt krever prioritering og innsats i UH-sektoren. Samtidig viser resultatene at trenden er positiv. Det er grunn til å tro at denne utviklingen vil fortsette, gitt sterkere rettslig regulering av området.

¹⁵ I departementets skriftlige tilbakemeldinger etter etatsstyringen i 2025, ble det blant annet presisert at universiteter og høyskoler skal følge reglene om universell utforming, både fysisk og digitalt, og at dette skal skje på alle nivåer i virksomhetene.

¹⁶ Se [WAD nå? | HK-dir](#).

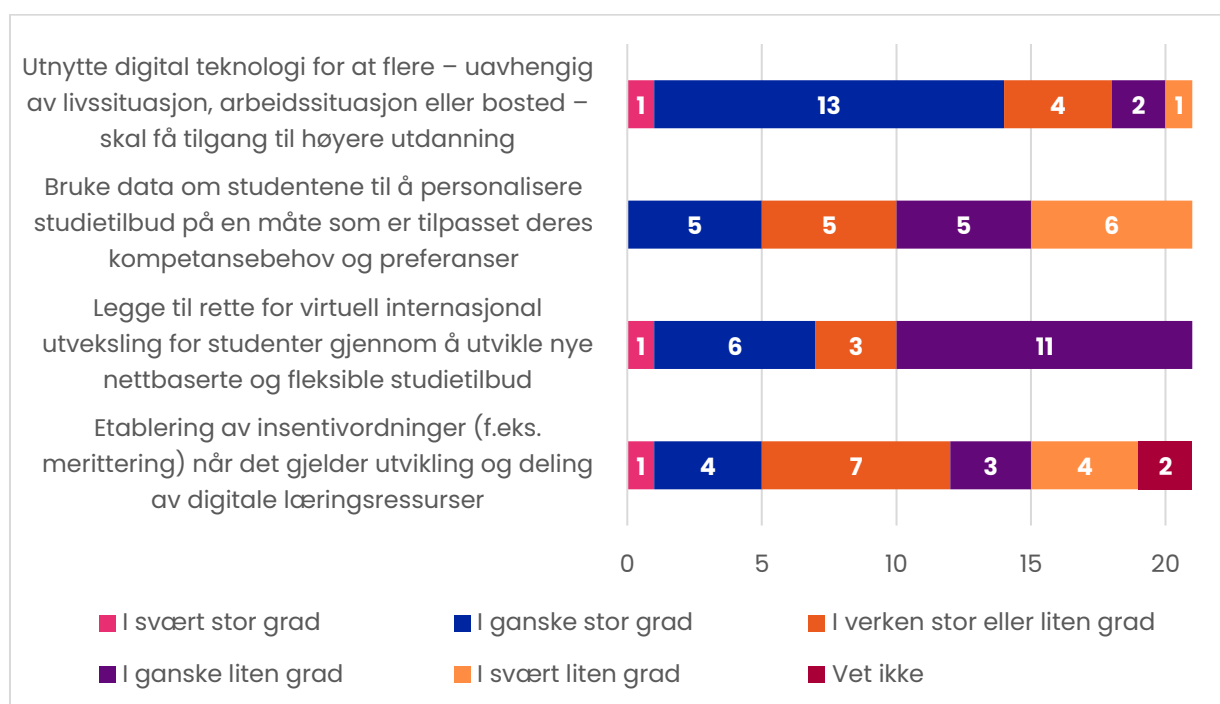
3. De strategiske innsatsområdene

I denne delen gjennomgår vi resultatene som viser status og fremdrift for institusjonenes arbeid med de seks innsatsområdene i strategien. Mange av spørsmålene fra forrige kartlegging er videreført, enten i identisk form eller med små justeringer. Samtidig har det kommet til noen nye spørsmål. En samlet oppsummering og vurdering av sektorens arbeid med innsatsområdene gis i kapittel 5.

3.1. 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.

Mens vi forrige gang stilte institusjonene tre spørsmål om tiltak rettet mot digitale læringsressurser, valgte vi denne gangen å presentere fire påstander som i større grad fanger inn bredden i arbeidet med digitalisering for fleksibel utdanning. Resultatene vises i figur 6.



Figur 6: I hvilken grad vil dere si at institusjonen har prioritert følgende områder? 2025 (N=21).

13 institusjoner oppgir at de i ganske stor grad utnytter digital teknologi for at flere, uavhengig av livssituasjon, arbeidssituasjon eller bosted, skal få tilgang til høyere utdanning. Én institusjon svarer i svært stor grad. Dette er en viktig påstand, fordi den fanger inn essensen i innsatsområdet. Resultatene må ses på som relativt positive.

Når det gjelder bruk av data om studentene for å personalisere studietilbud på en måte som er tilpasset deres kompetansebehov og preferanser, så er det et område som

institusjonene i liten grad synes å ha prioritert frem til nå. 11 institusjoner svarer at dette prioriteres i ganske liten eller svært liten grad, mens fem svarer i verken stor eller liten grad. Resultatet bør trolig ses i sammenheng med manglende juridiske avklaringer rundt bruk av data til personalisering av læringstilbud og oppfølging av den enkelte student, blant annet i forbindelse med læringsanalyse. Inntoget av kunstig intelligens ser ikke ut til å ha økt tempoet på dette området, noe som kan henge sammen med at usikkerheten når det gjelder data og personvern fortsatt er stor.

Virtuell internasjonal utveksling for studenter, gjennom å utvikle nye nettbaserte og fleksible studietilbud, er et annet tiltak under dette innsatsområdet. Sju institusjoner bekrefter at dette er noe de har jobbet med, hvorav seks svarer i ganske stor grad.¹⁷ 11 institusjoner svarer at dette er noe de i ganske liten grad har prioritert, mens tre svarer verken eller.

Her er det interessant å spørre hvorfor det ikke er mer vanlig å utvikle og tilby nettbaserte og fleksible studietilbud for en internasjonal målgruppe. Et mulig svar er at det krever en annen form for tilpasning og tilrettelegging enn tilbud som utarbeides for et norsk utdanningsmarked. En del institusjoner i Norge har dessuten en mer profesjons- og arbeidslivsrettet profil, og er mest opptatt av å utdanne kandidater til yrker som er viktige i et nasjonalt og regionalt perspektiv.

Påstanden om etablering av insentivordninger (for eksempel merittering) når det gjelder utvikling og deling av digitale læringsressurser, er vanskelig å sammenligne med forrige gang.¹⁸ Da bekreftet 11 institusjoner at de jobbet for å fremme utvikling og deling av digitale læringsressurser, eksempelvis i form av merittering. Denne gangen bekrefter kun fem institusjoner at dette er noe de følger opp, mens sju svarer «verken eller». Samlet sett gir resultatene grunnlag for å hevde at deling av læringsressurser, og insentivordninger knyttet til dette, i liten grad prioriteres av institusjonene. Dette illustreres også av at tjenesten Digitale læringsressurser (DLR) er faset ut.¹⁹

Også i intervjudelen av kartleggingen ser vi at satsinger på fleksible og digitale utdanningsløp varierer mellom institusjonene. Fire av institusjonene kobler digitalisering til utvikling av fleksible studietilbud og mikroemner.

Én av institusjonene vi intervjuet løfter frem fleksible utdanningstilbud som et eget utviklingsområde, men understreker at det er behov for å profesjonalisere arbeidet. En annen oppgir at den har etablert mange heldigitale emner. Ambisjonen er å øke antallet ytterligere, og å dele opp enkelte nettbaserte studier i mindre emner (mikroemner) for å tilpasse tilbudet til samfunnets krav. En tredje institusjon rapporterer at omleggingen av

¹⁷ Merk at samme antall institusjoner tidligere i rapporten svarte «i ganske stor grad» på spørsmålet om internasjonalt samarbeid er oppfylt som en forutsetning.

¹⁸ I 2023 var dette et ja-/nei-spørsmål.

¹⁹ På sine nettsider skriver Sikt følgende: «DLR har hatt lav deltakelse og lite bruk over de siste årene og det er ikke økonomisk eller teknisk forsvarlig å opprettholde denne delingstjenesten» ([Digitale læringsressurser](#), sist besøkt 9.3.2026).

studieporteføljen har styrket tilbudet av mikroemner, og at flere av emnene har mange søkere. Også hos en fjerde institusjon pekes det på at fleksibel utdanning og mikroemner er et satsingsområde i den pågående gjennomgangen av studieporteføljen.

I intervjuene vises det også til at «digital campus»-prosjekter setter rammer for arbeidet med fleksibel undervisning og oppfølging av nettbaserte studenter. Prosjektene handler blant annet om å forbedre veiledningen til, og styrke læringsmiljøet blant, heldigitale lærerstudenter. De handler også om å prøve ut digital undervisning, læring og eksamen.

Digitalisering for fleksibel utdanning forutsetter solide læringsstøttemiljøer og læringsstøttetjenester til underviserne. Her opplyser institusjonene at de har iverksatt tiltak som er relevante inn mot fleksibel utdanning. Tiltakene omfatter for eksempel utvikling av studentportal for inngang til digitale tjenester, bruk av digitale læringsdesign, etablering av virtuelle laboratorier og utvikling av digitale læringsassistenter. Flere institusjoner oppgir at deres læringsstøttemiljøer har styrket kurstilbudet i praktisk og pedagogisk bruk av digitale undervisningsverktøy. Enkelte av læringsstøttemiljøene er også omorganisert, blant annet for å imøtekomme opplæringsbehov knyttet til fleksibel utdanning og kunstig intelligens.

Samtlige institusjoner som ble intervjuet peker på at fleksibel utdanning krever mer systematisk innsats fremover, spesielt når det gjelder styrking av undervisernes digitale kompetanse. Dette fremstår derfor som et område som krever kontinuerlig innsats og forbedring, også sett i lys av potensialet for bruk av kunstig intelligens i undervisning og læring.

I årsrapportene finner vi varierende rapportering om fleksibel utdanning, men registrerer likevel en økning i rapporteringen gjennom strategiperioden. Mange institusjoner har fleksibel utdanning i sine utviklingsavtaler. Fleksibel utdanning kan være nettbasert, samlingsbasert eller på campus. Samlet sett finner vi i perioden 2021–2025 en utvikling fra «hurtigdigitaliseringen» under pandemien, til en større forståelse av hvordan digitale verktøy og virkemidler kan brukes til å styrke fleksibilitet og tilgjengelighet.

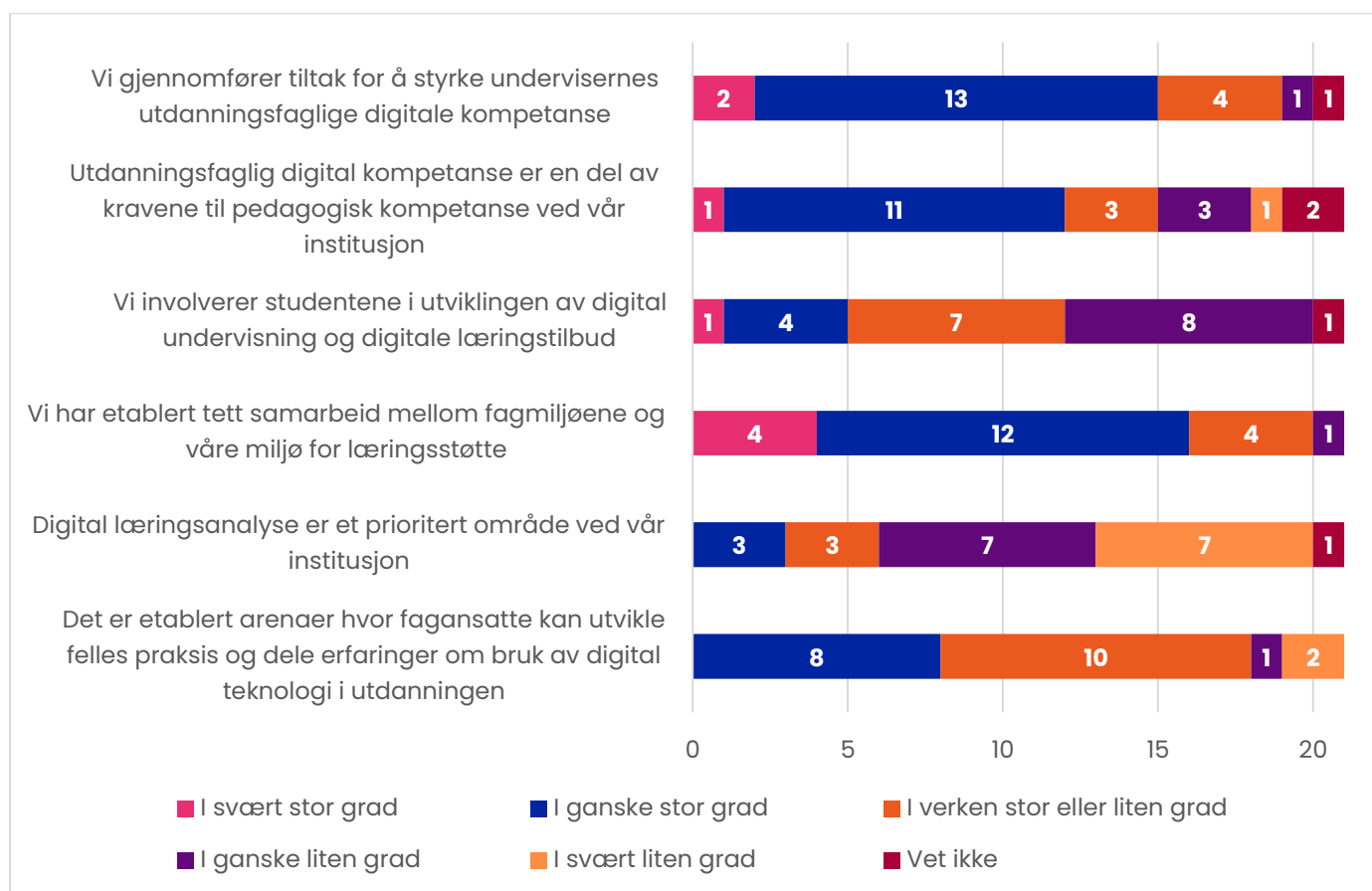
NIFU har analysert de langsiktige konsekvensene av pandemien (Wiers-Jenssen et al. 2026), og finner både endrede forventninger hos studentene og økt bevissthet om hensiktsmessig bruk av digitale verktøy hos underviserne. Studenter ønskes tilbake til campus, samtidig som nettbaserte studier blir stadig mer populært. Antallet studenter som gjennomfører studier med innslag av nettbasert undervisning, har økt med nesten 90 prosent mellom 2019 og 2025 (HK-dir 2025d).

3.2. Digital innovasjon i undervisning og læring

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

Påstandene som ble presentert i denne delen av kartleggingsskjemaet måler ulike sider av institusjonenes arbeid med digital innovasjon i undervisning og læring, og består av

spørsmål som, med ett unntak, ble stilt også forrige gang. Figur 7 viser kun tallene fra 2025, i teksten omtaler vi også tallene fra 2023.



Figur 7: Vurder i hvilken grad følgende påstander beskriver situasjonen ved din institusjon (N=21).

15 institusjoner oppgir at de gjennomfører tiltak for å styrke undervisernes utdanningsfaglige digitale kompetanse, mot 14 i forrige kartlegging. To institusjoner svarer «i svært stor grad» (mot tre institusjoner forrige gang). Dette ser dermed fortsatt ut til å være et område med relativt høy prioritet i institusjonene.

Å inkludere utdanningsfaglig digital kompetanse i kravene til dem som underviser, kan være et viktig tiltak for å styrke denne kompetansen hos underviserne. Her viser resultatene et litt mindre positivt bilde enn forrige gang. 12 institusjoner svarer at dette er noe de gjør i ganske eller svært stor grad. Også i 2023 svarte 12 institusjoner bekreftende til påstanden, men da svarte fire «i svært stor grad». Andelen som svarer verken eller, eller i liten grad, er relativt uforandret.

Det er ikke et krav i universitets- og høyskoleloven at studenter involveres i utviklingen av undervisning og læringstilbud. Strategi for digital omstilling understreker likevel behovet for reell studentmedvirkning i utformingen av utdanningene. Derfor har vi inkludert en påstand som fanger opp i hvilken grad underviserne involverer studentene i utformingen av digitale undervisningsopplegg.

Resultatene indikerer noe lavere studentinvolvering sammenlignet med forrige måling. Til tross for økt bruk av kunstig intelligens i undervisningen, har ikke det ført til mer samhandling mellom undervisere og studenter i utviklingen av digitale læringsopplegg. Institusjonene ser ut til å involvere studentene enda mindre nå enn i 2023 i utformingen av digitale læringstilbud.²⁰

Neste påstand kartlegger hvor vanlig det er med samarbeid mellom fagmiljøene og læringsstøttemiljøene ved institusjonene.²¹ Responsen var relativt positiv sist, og er noe mer positiv nå. Fire institusjoner, i motsetning til to, svarer «i svært stor grad» til påstanden, og i alt 16 institusjoner svarer enten i svært eller ganske stor grad. Sammenlignet med 2023 fremstår dermed samarbeidet som enda litt mer konsolidert nå. Resultatene er i tråd med funnene i en rapport fra NIFU, som viser at UH-institusjonene har bygd opp støttetjenester som jobber stadig tettere med fagmiljøene (Korseberg et al. 2023).

Kjernen i digital læringsanalyse er å bruke data om studenters læring for å tilpasse undervisningen. Responsen til påstanden om hvorvidt læringsanalyse er et prioritert område ved institusjonene, viser at få institusjoner har aktiviteter på dette området. Tre institusjoner svarer «i ganske stor grad», mens hele 14 institusjoner enten svarer i svært liten eller ganske liten grad. Resultatene viser dermed at digital læringsanalyse fortsatt er lavt prioritert ved institusjonene.

Forklaringen vi lanserte i forrige kartlegging, om at digital læringsanalyse er et relativt nytt tema i Norge, er nok fortsatt relevant. Og til tross for inntoget av KI, så har ikke læringsanalyse som satsingsområde fått særlig mer oppdrift. Det er fortsatt behov for å avklare hvordan personvern og etiske sider ved bruk av kunstig intelligens og store mengder persondata skal ivaretas i forbindelse med læringsanalyse.

Påstanden om i hvilken grad institusjonene har etablert arenaer der fagansatte kan utvikle felles praksis og dele erfaringer om bruk av digital teknologi i utdanningen, er ny. Den følger opp et viktig budskap fra forrige kartlegging om behovet for å styrke og legge til rette for deling av erfaringer om digitalisering i den faglige virksomheten. Relevansen av påstanden har blitt ytterligere aktualisert med KI, og endringskravene det påfører sektoren. Åtte institusjoner svarer at dette er noe de i ganske stor grad har på plass, mens ti svarer i verken stor eller liten grad.

Det er trolig flere faktorer som påvirker dette bildet, som strategiske føringer og behov for felles erfaringsdeling og kompetansebygging. Digital omstilling har i større grad blitt et strategisk satsingsområde, og mange erfarer at digitalisering berører både pedagogikk, mennesker og organisasjon. Samtidig har det vokst frem et behov for felles refleksjon, for å

²⁰ Her må det imidlertid tas høyde for at det kan være aktivitet knyttet til studentinvolvering i enkeltemner, som man ikke nødvendigvis har en oversikt over på institusjonsnivå.

²¹ Påstanden er noe endret fra forrige gang; «utdanningsstøttemiljøer» ble erstattet med «miljø for læringsstøtte».

møte komplekse utfordringer knyttet til digitale læringsformer. Særlig ved innføring av ny teknologi er erfaringsdeling og kompetansebygging viktig, for å styrke undervisernes trygghet.

Digital innovasjon i undervisning og læring er et område hvor alle de seks institusjonene som ble intervjuet har iverksatt viktige tiltak. Innovasjon i utdanningstilbudet viser seg blant annet gjennom nye undervisnings- og vurderingsformer og nye digitale læringsarenaer.

Samtidig avdekker intervjuene betydelige forskjeller mellom institusjonene med hensyn til innovasjonspraksis og -kapasitet.²² I tillegg beskriver fire av institusjonene store interne variasjoner mellom ulike fagmiljøer: Noen miljøer gjør mye bruk av nye digitale verktøy eller tjenester i undervisning og læring, mens andre holder fast på tradisjonell, fysisk undervisning. Enkelte institusjoner peker dessuten på problemstillinger, særlig knyttet til digital suverenitet og personvern, som mulige barrierer mot innovasjon i digital undervisning og læring.

Som vi har sett under innsatsområdet «digitalisering for fleksibel utdanning», rapporterer flere av de seks institusjonene at arbeidet med digital undervisning og læring organiseres på en mer systematisk måte nå enn tidligere. Institusjonene opplyser for eksempel om at læringsstøttesentrene videreutvikler og styrker sine tilbud i pedagogisk bruk av digitale læringsressurser og tjenester. Læringsstøttemiljøene beskrives derfor som viktige drivkrefter for utprøving av nye undervisningsformer og utvikling av det digitale læringsmiljøet. Læringsstøttesentrene ved enkelte av institusjonene er også omorganisert for å imøtekomme undervisernes behov for digital, pedagogisk og didaktisk kompetanse.

Hos samtlige seks institusjoner fremstår kunstig intelligens som en driver for innovasjon i undervisning og læring. Én av institusjonene opplyser for eksempel om «konstant og systematisk» utvikling i bruken av digitale læringsressurser, særlig knyttet til kunstig intelligens. En annen tester ut bruk av KI-verktøy på eksamen, mens en tredje har vedtatt at kunstig intelligens skal inn i handlingsplanen for undervisning. Neste steg for denne institusjonen er å innlemme kunstig intelligens i undervisning og studieprogrammer.

Eksperimenter med læringsanalyse, etablering av virtuelle laboratorier og bruk av VR i visse utdanninger, er andre tiltak som illustrerer bredden i det digitale innovasjonsarbeidet hos institusjonene som ble intervjuet. Potensialet for bruk av kunstig intelligens i undervisning og læring synes også å ha satt større fart på arbeidet med kompetansebygging.

Samtidig erfarer institusjonene at det er stor usikkerhet i fagmiljøene om hvordan kunstig intelligens vil påvirke undervisning og læring. Institusjonene har derfor utviklet egne

²² Dette er i tråd med Riksrevisjonens gjennomgang av UH-institusjonenes arbeid med kvalitet i studieprogrammene, som blant annet viste at bruken av digitale verktøy og digitale arbeids- og undervisningsformer varierer mellom studieprogram på samme fagområde (Riksrevisjonen, 2023).

retningslinjer for bruk av kunstig intelligens, med et særlig søkelys på eksamen og nye vurderingsformer.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at pandemien i 2020–2022 og fremveksten av generativ KI i 2023 har hatt store konsekvenser for UH-sektoren, særlig innen undervisning og utdanning. Dette må tas i betraktning ved vurdering av de to første innsatsområdene i strategien. Sektoren har møtt betydelige endringer i krav og rammebetingelser for undervisning, læring og vurdering, og det gjenstår fortsatt mye arbeid for å sikre god og læringsfremmende bruk av KI. Dette utdypes i kapittel 4.

Tekstboks 3: Gjennomgang av institusjonenes årsrapporter (2021–2024)

Universiteter og høyskoler har hatt krav om å rapportere til Kunnskapsdepartementet (KD) om arbeidet med å følge opp og gjennomføre Strategi for digital omstilling. Vår gjennomgang av årsrapportene viser at alle institusjoner, i en eller annen grad, har innarbeidet strategien i lokale planer eller tiltak. Videre viser gjennomgangen at institusjonene i stor grad rapporterer om fagnær digitalisering, men også administrativ digitalisering, felles digital grunnmur og organisering av digitaliseringsarbeidet.

Selv om omfanget av rapporteringen varierer, ser vi gjennom perioden en utvikling fra å rapportere om planer og organisatorisk tilrettelegging, til å rapportere om implementering og gjennomføring. Områder som fleksibel utdanning og digital infrastruktur er i hovedsak fulgt opp. Samtidig rapporteres det om tydelige utfordringer knyttet til faglig digital kompetanse, effektiv gevinstrealisering og universell utforming. Utfordringene handler blant annet om å

- innlemme digital kompetanse i fag og organisasjonskultur, ikke bare i teknologi
- sikre at en felles digital grunnmur er robust og inkluderer alle institusjoner
- gjennomføre systematiske vurderinger av bruk av data
- utvikle og forvalte universell utforming som en integrert del av digitale løsninger.

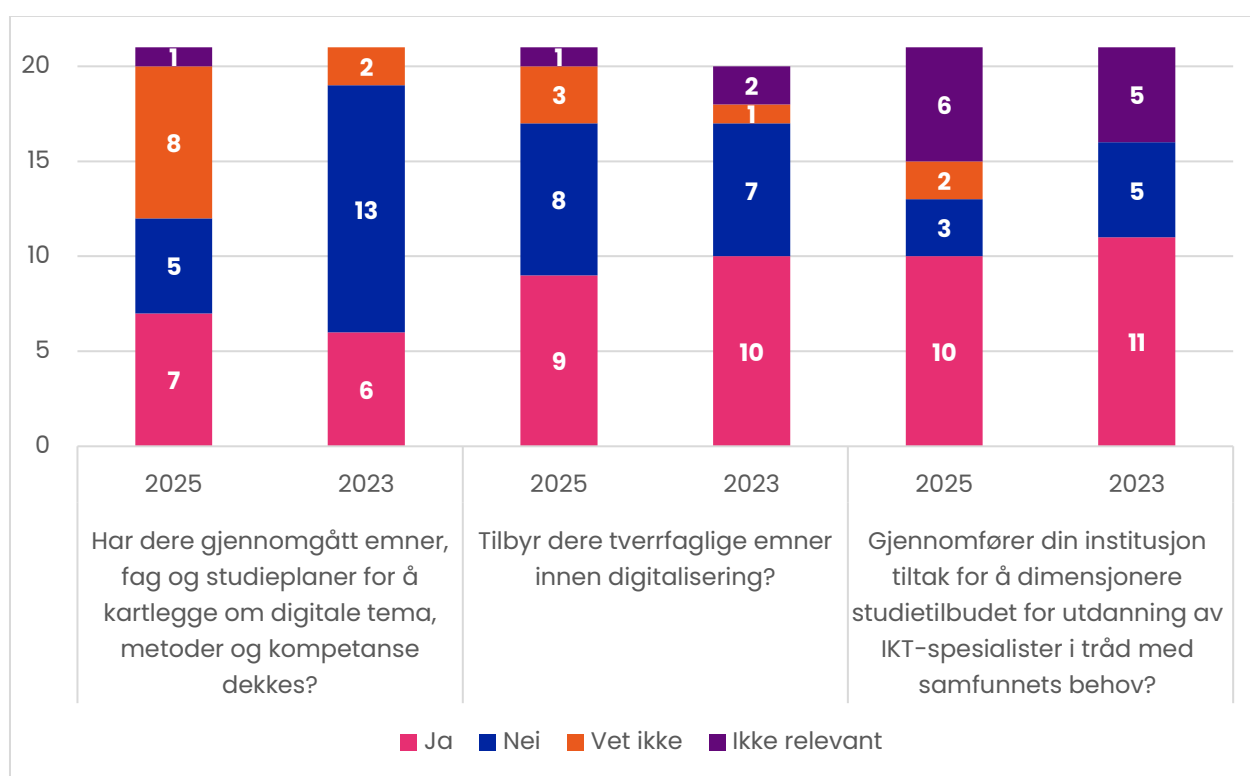
I perioden 2021–2024 ser vi at de fleste institusjonene arbeider systematisk med organisering og styring av digital omstilling. Institusjonene rapporterer om omfattende digitaliseringstiltak knyttet til mål i utviklingsavtalene, mål i egne strategier og andre prioriterte satsinger.

Sektoren har gått fra en overordnet strategisk tilnærming til å jobbe mer konkret med digital omstilling. Flere digitale løsninger er nå i drift, og digitalisering har i større grad blitt en del av kjernevirksomheten. Samtidig er det fortsatt utfordringer knyttet til kapasitet, gevinstrealisering og samordning. Vi finner også at det i liten grad rapporteres om effekter og gevinster.

3.3. Digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag

Innsatsområdet handler om å utnytte mulighetene i digital teknolog til å utvikle arbeidsmetoder, fagområder og studietilbud. Det er et mål at studentene skal lære seg digitaliseringsrelevante temaer i et utviklende samspill med resten av det faglige innholdet i studietilbudet. Videre skal studietilbudet for utdanning av IKT-spesialister dimensjoneres i tråd med samfunnets behov.

I denne delen har vi stilt de samme spørsmålene som i 2023. Eneste forskjell er at vi har endret første spørsmål, fra «har dere iverksatt en gjennomgang» til «har dere gjennomgått». Bakgrunnen var et ønske om å spørre mer direkte om institusjonene har foretatt en gjennomgang. Figur 8 viser institusjonenes svar på spørsmålene som ble stilt om digitale tema, metoder og kompetanse i fagene.



Figur 8: Institusjonenes vurderinger av digitale temaer, metoder og kompetanse i fagene. 2025 og 2023 (N=20/21).

Sju institusjoner svarer at de har gjennomgått egne emner, fag og studieplaner, for å få oversikt over i hvilken grad de dekker digitale tema, metoder og kompetanse. I 2023 svarte seks institusjoner at de hadde iverksatt en gjennomgang.

Vi ser at flere denne gangen svarer «vet ikke» på alle påstander i figur 8, men spesielt gjelder dette den første påstanden. Endringer i hvem som har svart på spørreskjemaet på vegne av institusjonene, kan ha påvirket svargivingen. Andelen «vet ikke» kan også henge

sammen med at det foregår noe arbeid ved enkelte studieprogram, men ikke et felles arbeid på institusjonsnivå.²³

Tverrfaglige emner innen digitalisering er viktig for å bygge en forståelse av digitalisering som er relevant på tvers av fag. Ni institusjoner, mot 10 i 2023, oppgir at de tilbyr tverrfaglige emner innen digitalisering. Åtte institusjoner oppgir at de ikke gjør det. Endringene er små, og det er vanskelig å forklare hvorfor bildet er såpass stabilt, eller hvorfor ikke flere institusjoner tilbyr slike emner nå. En mulig forklaring er at digitale tema og metoder i økende grad innlemmes i ulike fag- og studieretninger, og at det er mindre søkelys på å utvikle tverrgående emner.

Mange framskrivninger peker på at behovet for IKT-spesialister er høyt, og at det vil øke i tiden som kommer.²⁴ Figur 8 viser at om lag halvparten av institusjonene i UH-sektoren gjennomfører tiltak for å dimensjonere studietilbudet for IKT-spesialister i tråd med samfunnets behov. Tre institusjoner svarer at de ikke gjør det, mens seks svarer at spørsmålet ikke er relevant. Institusjoner som har svart «ikke relevant» på dette spørsmålet, tilbyr trolig ikke spesialiserte IKT-utdanninger.

Intervjuene med de seks institusjonene indikerer at digitale tema, metoder og kompetanse er et innsatsområde som har fått økt oppmerksomhet. Innsatsen på området fremstår likevel som variabel på tvers av disse institusjonene, og beskrives som variabel på tvers av fagmiljøer ved samme institusjon. Den kan også i noen grad være avhengig av innsatsen til enkeltpersoner og ildsjeler. Samtidig pekes det på at ressursknapphet, tidsmangel hos fagansatte og mangelfull systematikk i arbeidet, er faktorer som kan være til hinder for inkludering av digitale tema, metoder og kompetanse i alle fag.

Likevel oppgir enkelte av institusjonene at de jobber med å innlemme digitale tema i alle studieprogrammer. Hos en av institusjonene er dette en uttalt prioritering. En annen institusjon opplyser at en av ambisjonene i deres handlingsplan er å styrke bruken av digitale verktøy blant ansatte og studenter. Samtidig skal kunstig intelligens innarbeides både i planen og etter hvert også i studieprogrammer og undervisning. Tre andre institusjoner fremhever at det er store variasjoner når det gjelder innslaget av digitale tema og metoder i undervisning og læring, både innenfor og på tvers av fakulteter.

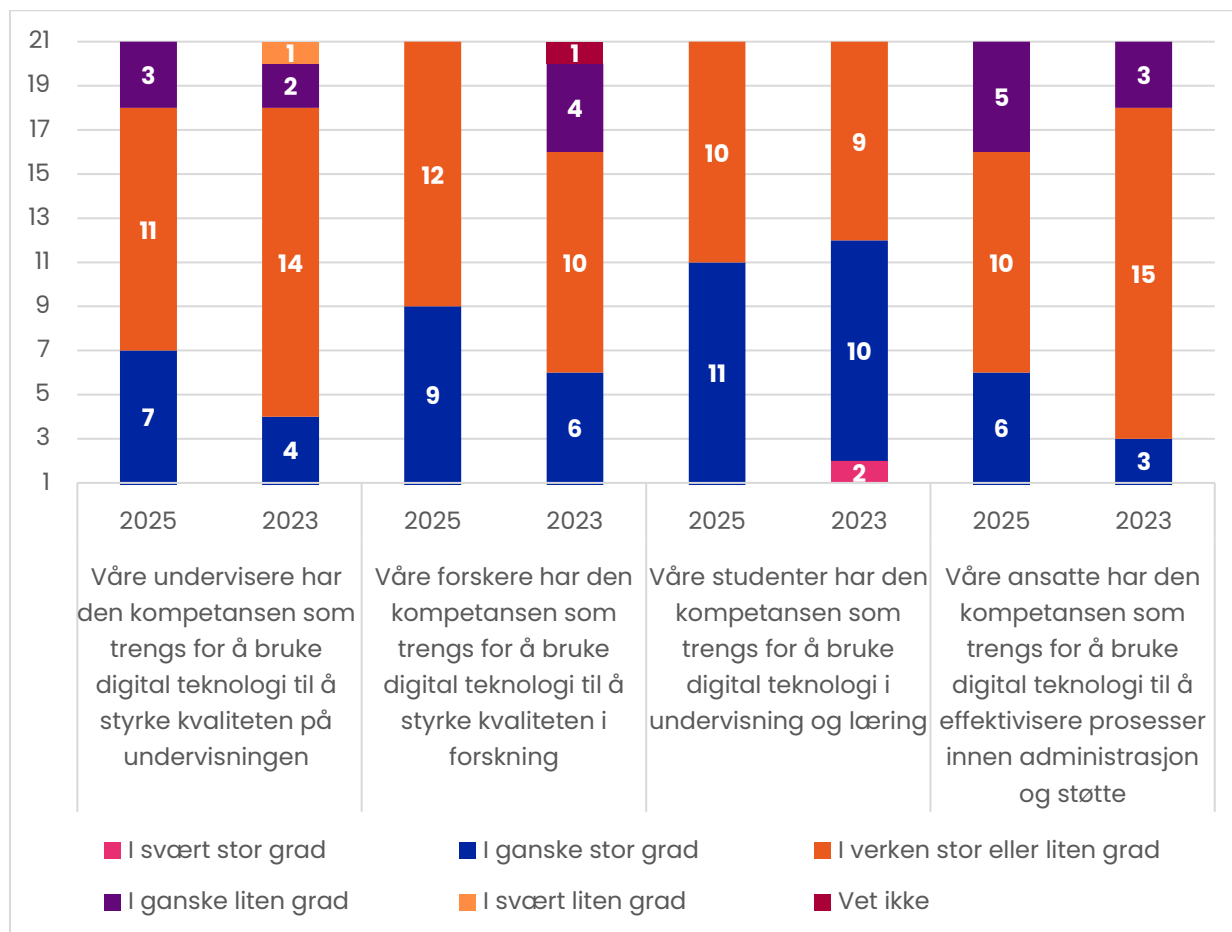
Hos alle de seks institusjonene beskrives kunstig intelligens som et gjennomgående tema på tvers av fagområder, som både utfordrer og videreutvikler faglig praksis. Det pekes også på at kunstig intelligens krever nye former for kompetansebygging i undervisning og forskning. Samtlige institusjoner beskriver derfor tiltak for å styrke KI-kompetansen – alt fra opprettelse av KI-råd eller utnevning av KI-ambassadører, til særskilte kurs for ledere,

²³ Vi kan ikke utelukke at det er foretatt en slik gjennomgang på fakultets- eller instituttnivå i en del institusjoner, i og med at forskjellige fagmiljøer kan ha ulike tilnærminger til arbeidet med digitalisering. Våre spørsmål er først og fremst egnet til å fange opp den generelle statusen for områdene vi kartlegger.

²⁴ Se for eksempel: [Arbeidsmarkedet for IKT-spesialister fram mot 2030 | Samfunnsøkonomisk Analyse](#).

undervisere og forskere. Det understrekes at det fortsatt er et betydelig gap mellom ambisjoner og faktisk kompetanse i fagmiljøene.

Figur 9 viser svarfordelingen til påstander som omhandler den digitale kompetansen i ulike målgrupper ved institusjonene. Påstandene er identiske for 2025 og 2023.



Figur 9: Vurder i hvilken grad følgende påstander om digital kompetanse i ulike målgrupper beskriver situasjonen ved institusjonen. 2025 og 2023 (N=21).

På dette området ser vi en positiv utvikling mellom 2023 og 2025. Det er flere institusjoner som denne gangen vurderer den digitale kompetansen hos undervisere og forskere som ganske bra. Samtidig ser vi at det er ingen som svarer i liten grad når det gjelder forskerne. Det er også noen flere institusjoner som vurderer kompetansen til å effektivisere prosesser innen administrasjon og støtte ved hjelp av digital teknologi som bedre enn i 2023, men her er det også noen flere negative svar enn forrige gang.²⁵

Som vist tidligere, svarer 15 av institusjonene at de, enten i ganske stor grad eller svært stor grad, gjennomfører tiltak for å styrke undervisernes utdanningsfaglige digitale

²⁵ Med introduksjonen av generativ KI, har betydningen av denne kompetansen økt. For å kunne hente ut de betydelige administrative innsparingsmulighetene som KI antas å gi, er det behov både for teknologisk kompetanse og kompetanse om administrative tjenester og organisering.

kompetanse. Det er ikke usannsynlig at fremgangen vi ser for undervisere og forskere i figur 9, har en sammenheng med disse tiltakene.²⁶

Når det gjelder studentene, så ser det ut som resultatene viser en liten «korreksjon» denne gangen; istedenfor fremgang ser vi en marginal nedgang i antall institusjoner som vurderer studentenes kompetanse positivt. En mulig årsak kan være at digital kompetanse ble tolket i litt snever forstand i 2023, og at resultatene denne gangen reflekterer en bredere – og mer moden – forståelse av digital kompetanse.

Hvor riktig bilde disse tallene gir, er likevel usikkert. I Studiebarometeret for 2025 (HK-dir 2026) svarer 21 prosent av studentene at de i høy eller svært høy grad opplever å få tilstrekkelig opplæring i bruk av KI-verktøy, opp fra 17 prosent i 2024. Samtidig oppgir 55 prosent at de i liten eller svært liten grad får tilstrekkelig opplæring. Legger man studentenes egne vurderinger til grunn, kan det dermed synes som om institusjonenes vurderinger av studentenes digitale kompetanse i vårt materiale fortsatt er i overkant positive.

Blant de seks institusjonene som ble intervjuet, fremstår arbeidet med å styrke den digitale kompetansen som relativt omfattende, men noe fragmentert. Fire institusjoner informerer om ulike former for systematisk opplæring gjennom læringsstøttesentre, webinarer og verktøyskurs. Disse institusjonene har også innslag av digitale tema og metoder i onboardingskurs for nyansatte og i pedagogiske kurs. Ingen av institusjonene tilbyr egne obligatoriske kurs i digital kompetanse for fagansatte. Hos to institusjoner stilles det krav til digital kompetanse i stillingsutlysninger.

Samtidig oppgir flere av institusjonene at de har begrenset kapasitet til å gi systematisk opplæring til fagansatte. De mener også at det kan være utfordrende å motivere de fagansatte med lavest digital kompetanse, til å benytte seg av opplæringstilbudet. Institusjonene fremhever i tillegg at de på enkelte områder har udekte kompetansebehov, særlig knyttet til bruk av nye undervisningsformer og kunstig intelligens i undervisning, læring og vurdering.

I forrige kartlegging oppsummerte vi med at det er behov for å styrke den digitale kompetansen hos undervisere, forskere og administrativt ansatte. Tross noe bedring i resultatene denne gangen, gjelder anbefalingen fortsatt. Den favner også studentene. De økte forventningene til bruk av KI i alle deler av kjernevirksomheten, understreker ytterligere hvor viktig digital kompetanse er.²⁷

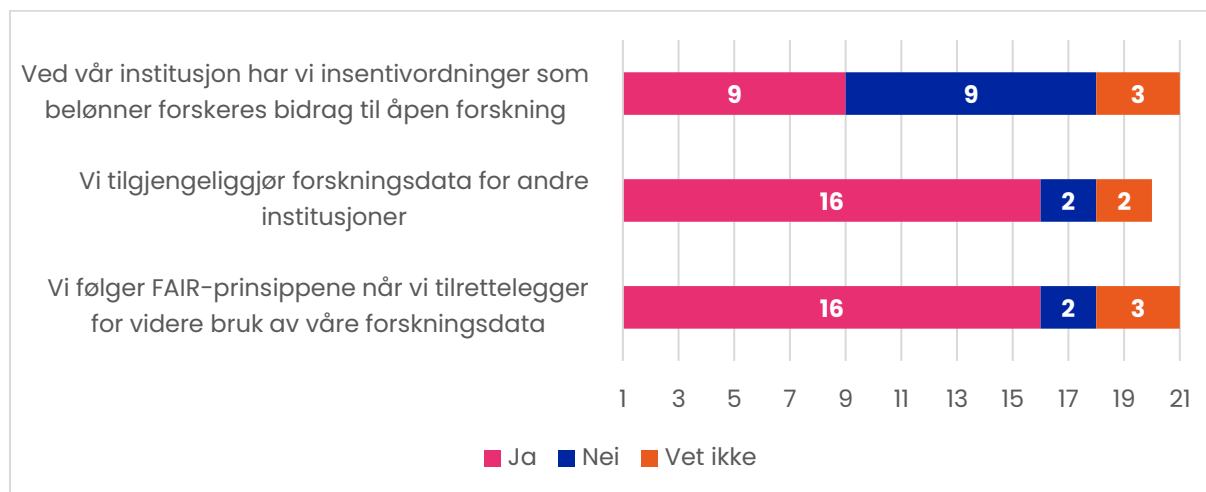
²⁶ Samtidig vet vi at mye av kompetanseutviklingen er drevet frem lokalt, i fagmiljøer som er nysgjerrige og innovative, og som har et genuint ønske om å utvikle og styrke fagene gjennom nyskapende bruk av KI og digital teknologi generelt.

²⁷ Ifølge Kompetansebehovsutvalget (2026) rapporterer arbeidsgivere om knapphet på både generell, fagspesifikk og spesialisert digital kompetanse. Utvalget tar til orde for at utdanningssystemet må fremme relevant og oppdatert digital kompetanse innenfor alle fagområder.

3.4. Åpen forskning og nye forskningsmuligheter

Innsatsområdet skal legge til rette for at kvaliteten på forskningen styrkes gjennom bruk av digitale teknologier, og ved å ta i bruk nye forskningsmetoder og analyseverktøy i fagene. Videre skal bruk av digital teknologi bidra til å styrke forskningssamarbeid både nasjonalt og internasjonalt, og forskningen skal være mest mulig tilgjengelig.

På dette området videreførte spørreskjemaet kun én påstand fra forrige kartlegging, om insentivordninger. I tillegg presenterte vi to nye påstander, om tilgjengeliggjøring av forskningsdata og FAIR-prinsippene. Figur 10 viser institusjonenes respons.



Figur 10: Institusjonenes svar på ulike spørsmål om åpen forskning (N=20/21).

Resultatene på de nye påstandene bekrefter hovedinntrykket fra forrige gang, nemlig at innsatsområdet er preget av et høyt aktivitetsnivå og god gjennomføringsevne. Svarene viser at et flertall av institusjonene tilgjengeliggjør forskningsdata for andre institusjoner, og følger FAIR-prinsippene når de tilrettelegger for videre bruk av sine forskningsdata.²⁸

Når det gjelder påstanden om insentivordninger som belønner forskeres bidrag til åpen forskning, så er resultatene ganske uforandret siden 2023; ni institusjoner, mot åtte i 2023, svarer at de har slike ordninger.

Intervjuene med de seks institusjonene indikerer at sektoren gradvis bygger opp kompetanse, prosesser og digital infrastruktur som kan gi et mer solid fundament for åpen, datadrevet og nyskapende forskning. Intervjuene indikerer også at arbeidet med åpen forskning og nye forskningsmuligheter i stor grad foregår i tre hovedspor: satsing på kunstig intelligens i forskning, utvikling av digital kompetanse i forskningsmiljøene og sterkere søkelys på informasjonsforvaltning og informasjonsarkitektur.

Flere institusjoner peker på at kunstig intelligens, inkludert styrking av KI-kompetansen, er en sentral drivkraft i arbeidet med åpen forskning og for å kunne utnytte nye forskningsmuligheter bedre. Institusjonene oppgir også at det er etablert egne kurs og

²⁸ Vi ser også at åpen publisering øker (Sikt 2026).

opplæringstilbud i bruk av kunstig intelligens i forskning. Det kan imidlertid være krevende å kombinere KI-kunnskap med fagkunnskap, noe som er en forutsetning for å realisere de mulighetene som kunstig intelligens gir.

Digital kompetanse i forskningsmiljøene fremstår som en kritisk forutsetning for dette innsatsområdet. Samtlige institusjoner som ble intervjuet, viser til at de har behov for å videreutvikle den digitale basiskompetansen blant de ansatte, og forståelsen for hva digitalisering kan bety for forskningen. Det opplyses også om at mange vitenskapelig ansatte mangler grunnleggende digitale ferdigheter, men at det nå er større forståelse og engasjement rundt digital omstilling i forskningsmiljøene.

Arbeid med informasjonsforvaltning og -arkitektur fremheves som viktig for å utvikle åpen og datadrevet forskning. I intervjuene rapporteres det om økende bevissthet i forskningsmiljøene om betydningen av god informasjonsforvaltning og orden i eget hus, særlig når det gjelder oversikt og klassifisering av forskningsdata. Dette anses som en forutsetning for sikker deling av konfidensielle data og tilgjengeliggjøring av åpne data. Flere av institusjonene peker også på behovet for sektorstandarder for datautveksling og felles rammeverk for informasjonsforvaltning.

Til slutt peker institusjonene som ble intervjuet på tiltak som kan gi nye forskningsmuligheter, for eksempel modernisering av IT-infrastrukturen og etablering av sandkasser for utprøving av KI-tjenester. Slike tiltak legger grunnlaget for å eksperimentere med nye metoder, analyseverktøy og samarbeidsformer.

Resultatene gir grunnlag for å hevde at åpen forskning er et område som kjennetegnes av et høyt aktivitetsnivå, der institusjonene har prioritert å bruke ressurser. I 2023 ga dette seg konkrete utslag i form av kurstilbud, ansatte i dedikerte roller, og tilgang på infrastruktur. Denne gangen ser vi positive resultater for tilgjengeliggjøring av forskningsdata og etterlevelse av FAIR-prinsippene i forbindelse med tilrettelegging for viderebruk av dataene.

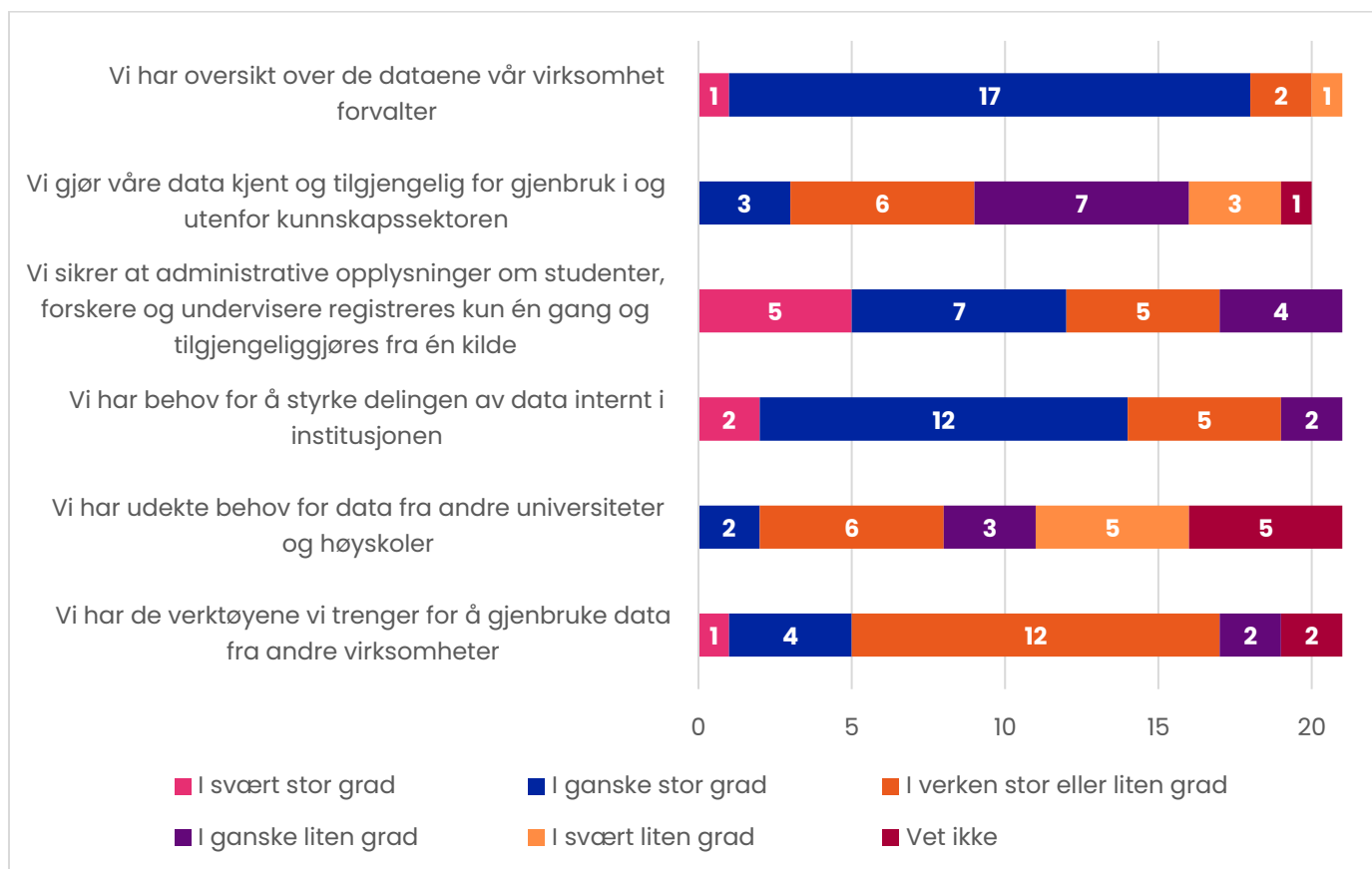
3.5. Utnytte data om kunnskapssektoren

Målet med innsatsområdet er å styrke delingen av data, både innad i UH-sektoren og på tvers av sektorer. Dette skal bidra til å styrke og effektivisere utdanning og forskning, og gi mer innovasjon og verdiskaping. Samtidig er det avgjørende at all bruk av data rammes inn av et godt arbeid når det gjelder informasjonssikkerhet og personvern.²⁹

Gitt betydningen av dette området for å legge til rette for økt digitalisering og bruk av KI, valgte vi denne gangen å legge til fire nye spørsmål. Figur 11 gjengir svarene til påstandene

²⁹ En aktiv politikk for bedre utnyttelse av de dataene som finnes i kunnskapssektoren, er i tråd med digitaliseringspolitikken for offentlig sektor i Norge. Digitaliseringsrundskrivet definerer blant annet krav til tilrettelegging for gjenbruk og viderebruk av informasjon (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet 2025) som også er i samsvar med den nasjonale digitaliseringsstrategien (Regjeringen 2024) og regelverk fra EU (Digdir 2025).

som måler institusjonenes arbeid med å skaffe oversikt over egne data, og hvordan de jobber for å legge til rette for at de samme dataene i større grad kan brukes, både internt og eksternt. De to første påstandene inngikk også i 2023-undersøkelsen.



Figur 11: Vurder i hvilken grad følgende påstander beskriver situasjonen ved institusjon. 2025 (N=21).

En forutsetning for at deling av data skal gi nytteverdi for andre aktører, er at den enkelte institusjon har oversikt over egne data. Dette prinsippet er kjent som orden i eget hus (Digdir 2022), et prinsipp statlige virksomheter er pålagt å etterleve gjennom Digitaliseringsrundskrivet. Selv om det var to institusjoner som svarte «i svært stor grad» til denne påstanden i 2023, er det nå langt flere (17 mot 8) som svarer «i ganske stor grad». Totalt sett vurderer vi derfor statusen på området som mer positiv enn i 2023. Tallene indikerer at sektoren i stort er på vei mot å skaffe seg orden i eget hus, selv om mye fortsatt gjenstår.³⁰

Arbeidet med å få bedre oversikt og kontroll over egne data virker imidlertid ikke å ha noen særlig effekt på den neste påstanden, som måler tilgjengeliggjøring av data for gjenbruk. Antallet som oppgir at de gjør data kjent og tilgjengelig for gjenbruk i og utenfor kunnskapssektoren, er lavere i 2025 (3) enn i 2023 (5). Antallet som svarer i svært eller

³⁰ Resultatene er forenlige med resultatene i HK-dirs modenhetsanalyse av sektorens arbeid med orden i eget hus; her svarte 17 av 25 virksomheter at de enten i middels, stor eller i svært stor grad har jobbet med orden i eget hus de siste 12 månedene ([Orden i eget hus i kunnskapssektoren | HK-dir](#)).

ganske liten grad er lik, men det er noen flere institusjoner som nå svarer «i svært liten grad» (tre mot én i 2023).

To av tre institusjoner oppgir at de trenger å dele mere data internt, mens kun to institusjoner oppgir at de i «ganske stor grad» har udekte behov for data fra andre institusjoner. Seks institusjoner svarer «verken/eller», tre i «ganske liten grad» og hele fem institusjoner svarer «i svært liten grad» til denne påstanden. I tillegg svarer fem «vet ikke».

Figuren viser ellers at det er relativt positive resultater for prinsippet om «kun én gang»; 12 institusjoner bekrefter at dette er noe de i svært stor eller ganske stor grad oppfyller.

Også intervjuene med de seks institusjonene viser at deling og utnyttelse av data i kunnskapssektoren i stor grad handler om informasjonsforvaltning og orden i eget hus. Innsatsen er i noen grad knyttet til fellestiltak i sektoren, for eksempel felles identitets- og tilgangsforvaltning (IAM) og rammeverk for datadeling og systemintegrasjoner (IntArk). For enkelte institusjoner har klassifisering av data for å styrke tilgangsstyringen ved overgang til skytjenester vært en motiverende faktor.³¹

Fire av de seks institusjonene som ble intervjuet, beskriver andre typer tiltak som er ment å legge grunnlaget for datadeling og bedre utnyttelse av data. Det handler blant annet om organisatoriske endringer, å rydde i mangfoldet av digitale systemer og å tydeliggjøre hvem som har ansvaret for informasjonsforvaltning.

Hos institusjoner som opplyser om at de allerede har iverksatt tiltak for å få oversikt over det digitale systemlandskapet, eller har planer om å gjøre det, blir også sammenhenger og dataflyt mellom systemene kartlagt. Noen institusjoner har opprettet dedikerte roller, for eksempel virksomhetsarkitekter, som skal ha et særskilt ansvar for dette arbeidet.

Datasuverenitet, som vi har drøftet tidligere, er et tema som også løftes frem i denne sammenhengen. Kjernen i argumentet er at kontroll med egne data er avgjørende for datadeling og god utnyttelse av data. Dette kan imidlertid bli utfordrende når data forvaltes av store internasjonale leverandører av skytjenester og KI-løsninger. Tilsvarende utfordringer beskrives med hensyn til DFØ sine systemer og systemer fra andre leverandører i sektoren.

Endelig pekte intervjuene på behovet for felles rammeverk for informasjonsforvaltning og datautveksling. Det samme gjelder metodikk og kompetanse om måling og vurdering av gevinster ved deling av data i kunnskapssektoren. Samtlige seks institusjoner oppgir at de er bedre til å beskrive enn til å realisere og dokumentere gevinster.

Samlet sett viser resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene at datadeling er et krevende område for sektoren. Det er mulig å gjøre ulike tolkninger av resultatene; manglende kunnskap i institusjonene om verdien av å dele data, eller at man ennå ikke har «oppdaget» effektiviserings- og verdiskapingspotensialet som kan ligge i å utnytte data

³¹ Intervjuene indikerer i tillegg at sektoren jobber med å tilrettelegge og tilgjengeliggjøre institusjonsdata for styrings- og analyseformål, men at arbeidet fortsatt er i en tidlig fase.

bedre. Det er mye som tyder på at institusjonene fortsatt har en noe «intern» tilnærming til informasjonsforvaltning og datadeling. Man jobber primært med orden i eget hus for å styrke dataforvaltningen internt, ikke for å tilrettelegge for deling av data med andre institusjoner. Resultatene indikerer at de største gevinstene for institusjonene ligger i å dele data internt i egen institusjon, fremfor å dele og konsumere data fra andre. Sett opp mot ambisjonene i den nasjonale digitaliseringsstrategien, er dette nedslående.

Tekstboks 4: Evalueringen av KUDAF-programmet

Evalueringen av satsingen på datadeling i kunnskapssektoren (KUDAF-programmet) anbefaler tydeligere rollefordeling mellom aktørene, forankring av datadeling i virksomhets- og økonomiinstrukser, samt at KUDAF videreføres som et varig rammeverk for datadrevet utvikling (Stoveland-Alfsen et al. 2025).

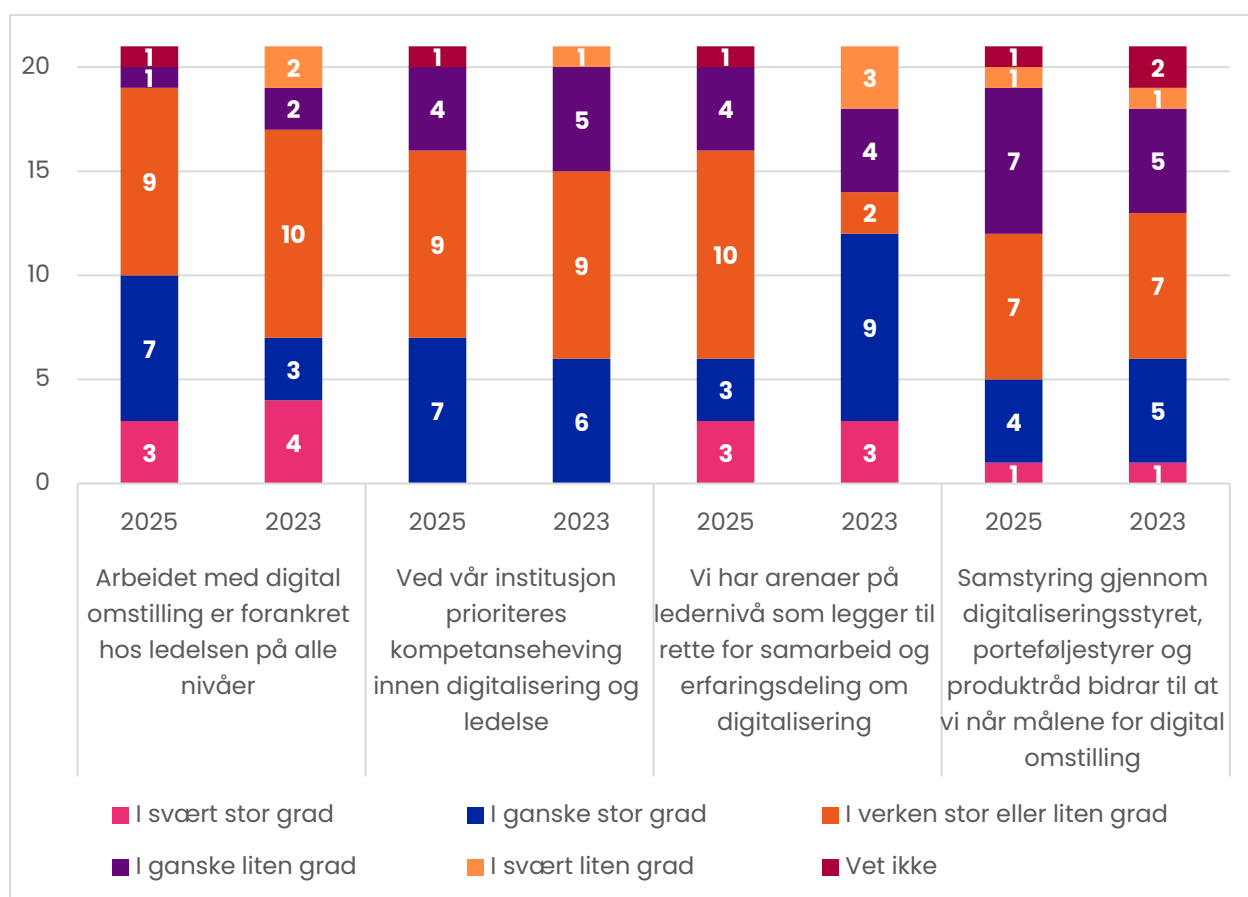
Evalueringen peker på at KUDAF har tatt viktige steg mot mer systematisk deling av data i kunnskapssektoren, men at gevinstrealiseringen og effektene fra programmet så langt har vært begrenset. Ifølge evalueringen skyldes det strukturelle og sektorspesifikke forhold som programmet i begrenset grad har påvirket. Det henger også sammen med forhold direkte knyttet til programmet. Virksomhetenes lave modenhet og kompetanse, mangel på insentivstruktur og manglende kultur for informasjonsdeling i sektoren har bidratt til at effektmålene ikke er oppnådd. Programmets organisering, styring og strategiske prioriteringer, samt hvordan det har kommunisert med interessenter i sektoren, har også påvirket måloppnåelsen.

3.6. Ledelse og kultur for digital omstilling

Innsatsområdet fremhever betydningen av at den digitale omstillingen er godt forankret i ledelsen på ulike nivåer i institusjonene. Videre skal universiteter og høyskoler dele digitale lærings- og forskningsressurser, og bidra i fellesskap til å øke kvaliteten i utdanning, forskning og formidling.

For å finne ut hvordan institusjonene jobber med digitalisering på ledernivå, ble de presentert for påstander som dekker ulike sider av temaet digitalisering og ledelse. To endringer ble gjort fra forrige gang.³² Figur 12 viser svarfordelingen blant institusjonene.

³² «Arbeidet med digital omstilling er forankret i hele vår organisasjon» (2023) er endret til «arbeidet med digital omstilling er forankret hos ledelsen på alle nivåer» (2025), i et forsøkt på å avgrense og tydeliggjøre påstanden. Videre ble påstanden om samstyringsmodellen utvidet til også å inkludere produktrådene, for å reflektere modellens faktiske struktur. Dette er en ren supplering, som ikke skal ha noen betydning for tolkningen av påstanden.



Figur 12: Institusjonenes svar til ulike påstander om ledelse og kultur for digital omstilling. 2025 og 2023 (N=21).

10 institusjoner svarer at arbeidet med digital omstilling er forankret hos ledelsen på alle nivåer, mens sju institusjoner svarte bekreftende på denne påstanden i 2023. Samtidig er det færre denne gang som svarer i liten grad. Alt i alt tyder derfor resultatene på at forankringen av digitaliseringsarbeidet har styrket seg noe.

I årsrapportene for årene 2021–2024 rapporterer alle institusjoner om at Strategi for digital omstilling er innarbeidet i lokale planer eller tiltak. Dette viser en mer omfattende bruk og forankring av strategien enn det resultatene i figur 12 gir uttrykk for.

Sju institusjoner oppgir at de i ganske stor grad prioriterer kompetanseheving innen digitalisering og ledelse, samtidig som det er noen færre enn i 2023 som svarer i ganske eller svært liten grad. Som sist svarer ni institusjoner «verken eller». Svarfordelingen for denne påstanden er derfor relativt uforandret.

Når det gjelder arenaer på ledernivå som legger til rette for samarbeid og erfaringsdeling om digitalisering, så er svarene mindre positive denne gangen; mens 12 institusjoner svarte bekreftende til denne påstanden sist, er det kun seks som gjør det samme nå. En langt større andel svarer «i verken stor eller liten grad» i denne runden. Samtidig er det noen færre institusjoner som oppgir at de i liten grad har tilgang til slike arenaer.

Når det gjelder samstyring gjennom samstyringsmodellen, så er resultatet mer negativt nå enn det var i 2023.³³ Færre institusjoner opplever at samstyringen bidrar til at sektoren når målene for digital omstilling, samtidig som andelen som svarer «i liten grad» har økt. Ni av 21 institusjoner svarer enten i ganske liten grad, i svært liten grad eller vet ikke.³⁴

I intervjuene med utvalgte institusjoner beskrives en rekke tiltak for å forankre arbeidet med digital omstilling på toppledernivå. Flere institusjoner opplyser for eksempel om at de har etablert nye styringsstrukturer, blant annet ved å flytte det overordnede ansvaret for digitalisering fra administrativ til faglig ledelse. Andre eksempler inkluderer opprettelse av nye koordinerende organer, for eksempel porteføljestyrer og programvareråd, og forsøk på sterkere involvering av ledelsen ved fakultetene i digitale omstillingsprosesser.

Institusjonene rapporterer om en viss styrking av ledelsens digitale kompetanse. Enkelte av dem informerer også om ulike kompetansehevende tiltak rettet mot ledelsen, mens andre oppgir at oppmerksomheten om digital omstilling i toppledelsen er økende. Disse institusjonene mener det er lettere å få gehør for forslag om nye digitaliseringstiltak enn tilfelle har vært tidligere.

Samtidig viser flere institusjoner til at ledelsens forventninger til fagmiljøene ikke alltid er tydelige, for eksempel når det gjelder bruk av digitale verktøy i undervisningen. Det etterlyses også større systematikk i ledelsens arbeid med å forstå og følge opp digitale kompetansebehov hos egne medarbeidere. Hos enkelte institusjoner fremheves det at ildsjeler i fagmiljøene har vært viktigere for digital omstilling i kjernevirksomheten enn ledelse og styring. Dette antyder at digital omstilling i kjernevirksomheten til en viss grad bæres av lokalt engasjement, og er noe fragmentert.

Videre rapporterte flertallet av institusjonene som ble intervjuet at ressurssituasjonen setter klare grenser for hva ledelsen kan få til. Knapphet på investeringsmidler og stillingsstopp er blant faktorene det pekes på i denne sammenhengen.

Når det gjelder sektorens strategi for digital omstilling, tegner intervjuene et bilde av at den i liten grad har fungert som et styringsverktøy for institusjonsledelsen. De seks institusjonene mener videre at strategien i begrenset grad er lagt til grunn for det operative digitaliseringsarbeidet. Intervjuene kan derfor tyde på at digital omstilling i større grad har vært drevet frem av lokale prioriteringer, teknologisk utvikling og økonomiske rammebetingelser enn av sektorstrategien i seg selv.

Resultatene viser at ledelse og kultur for digital omstilling er et innsatsområde med relativt stor spredning i svarene, enten det dreier seg om organisatorisk forankring av digitaliseringsarbeidet, kompetanseheving innen digitalisering, eller tilgangen på lederarenaer som fremmer samarbeid og erfaringsdeling. I vår første kartlegging trakk flere av institusjonene frem at de har behov for å organisere eget arbeid med digital omstilling på andre og bedre måter enn tidligere. Her mener vi å se en viss utvikling i

³³ Les mer om samstyringsmodellen her: [Samstyringsmodell for digitalisering | HK-dir](#) (sist besøkt 9.3.2026).

³⁴ Se tekstboks 5 for en oppsummering av Sikts utredning av samstyringsmodellen.

denne runden – spesielt når det gjelder forankring av arbeidet med digital omstilling og innsatsen for å styrke kompetansen innen digitalisering og ledelse.

Tekstboks 5: Hovedpunkter fra Sikts utredning av samstyringsmodellen

Sikt har på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet gjennomgått samstyringsmodellen og utredet ny styringsmodell for fellestjenester i universitets- og høyskolesektoren. Her gjengir vi de viktigste momentene fra arbeidet.

Erfaringer med dagens samstyringsmodell

Dagens samstyringsmodell har bidratt til bred involvering og samarbeid i UH-sektoren, men vurderes likevel som kompleks og lite effektiv. Modellen består av mange nivåer og organer med uklare roller og overlappende ansvar. Den mangler beslutningskraft og kan ikke forplikte institusjonene, noe som gir svak gjennomføringsevne. Det skilles heller ikke tydelig nok mellom medvirkning på ledelsesnivå og involvering av sluttbrukere. Modellen er dårlig tilpasset dagens situasjon, der behovet retter seg mer mot kontinuerlig forbedring av eksisterende fellestjenester, fremfor de store investeringsprosjektene.

Forslag til justering av modell

Utredningen foreslår en forenklet styringsmodell med to nivåer:

1. Et Digitaliseringsråd med strategisk ansvar for fellestjenestene.
2. Flere fagråd med fagstrategisk ansvar innenfor avgrensede områder.

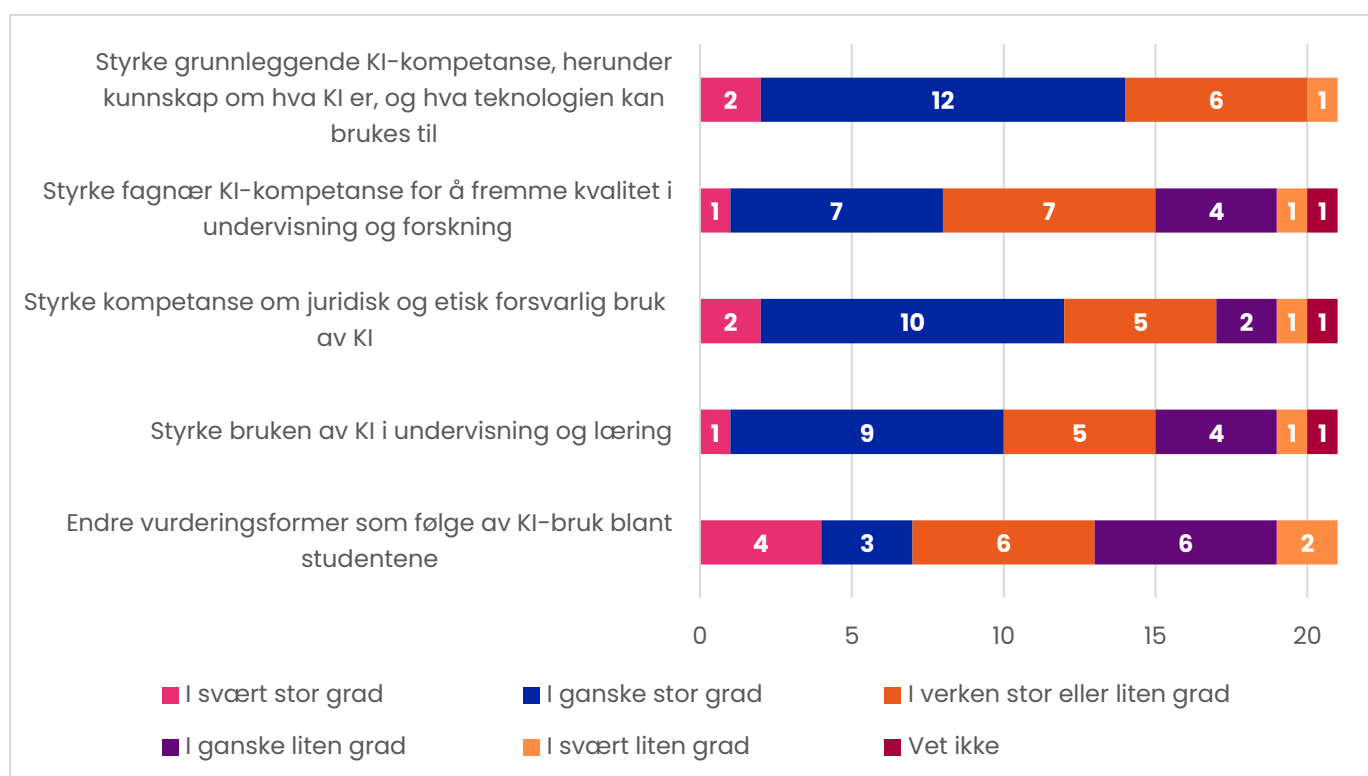
Styringsmodellen skal rendyrkes som en arena for kundemedvirkning på institusjonsnivå, mens brukermedvirkning ivaretas gjennom egne operative fora. Utredningen anbefaler at Kunnskapsdepartementet får en tydeligere rolle gjennom fastsetting av mandat og bruk av styringsvirkemidler for å sikre oppslutning om fellestjenester. Samlet skal justeringene gi klarere ansvar, mindre byråkrati og økt gjennomføringsevne, samtidig som samarbeid og forankring i sektoren videreføres.

4. Andre områder vi har kartlagt

I dette kapitlet drøfter vi resultater for tre andre områder vi har kartlagt, som er sentrale for å forstå sektorens arbeid med digital omstilling. De tre områdene er kunstig intelligens, organisering og samarbeid rundt digital omstilling, og institusjonenes vurderinger av behovet for overordnet styring av det videre digitaliseringsarbeidet i sektoren. Områdene griper inn i flere av innsatsområdene og forutsetningene i Strategi for digital omstilling.

4.1. Tilnærming til og bruk av kunstig intelligens (KI)

Siden forrige kartlegging har bruken av kunstig intelligens eksplodert i UH-sektoren. Samtidig er mange spørsmål fortsatt uavklart, når det gjelder personvern, datasikkerhet og etisk og forsvarlig bruk av KI. Det var derfor naturlig å gjøre KI til et større tema i denne kartleggingen. Figur 13 viser institusjonenes respons til påstander som omhandler kompetansebygging og bruk av KI i undervisning, læring og vurdering.



Figur 13: I hvilken grad har deres institusjon gjennomført følgende tiltak når det gjelder KI? 2025 (N=21).

Tallene i figur 13 gir grunnlag for å si at det gjennomføres en god del aktiviteter og tiltak på KI-området. Vi ser blant annet at to av tre institusjoner har jobbet for å styrke den grunnleggende KI-kompetansen i egen institusjon. Dette er kompetanse om hva KI er, og hva teknologien kan brukes til. Videre ser vi at 12 institusjoner oppgir at de jobber for å styrke kompetansen om juridisk og etisk forsvarlig bruk av KI. Det kan dermed se ut som det har vært mest vanlig for institusjonene å rette oppmerksomheten mot den grunnleggende KI-kompetansen, og kompetansen om juridisk og etisk forsvarlig bruk. Tiltak for å styrke den fagnære KI-kompetansen, for å fremme kvalitet i undervisning og

forskning, er mindre utbredt. Vi ser også at antallet institusjoner som svarer at de styrker bruken av KI i undervisning og læring ligger noe høyere enn antallet institusjoner som svarer at de styrker fagnær KI-kompetanse for å fremme kvalitet i undervisning og forskning.

Når det gjelder vurderingsformer, så ser vi at det er en liten gruppe med institusjoner (7) som har gjennomført tiltak, mens to av tre institusjoner enten har gjort lite eller ingenting.³⁵ De sprikende resultatene synes å bekrefte at vurdering er et område som er preget av stor usikkerhet, der det fortsatt er behov for retningslinjer og avklaringer.

Institusjonene ble også spurt om de har utarbeidet retningslinjer for hvordan KI-verktøy kan brukes i undervisning og læring. 20 av 21 institusjoner bekreftet at de enten har utarbeidet eller er i gang med å utarbeide retningslinjer for hvordan KI-verktøy kan brukes (14 svarer «ja», 6 svarer «delvis»).

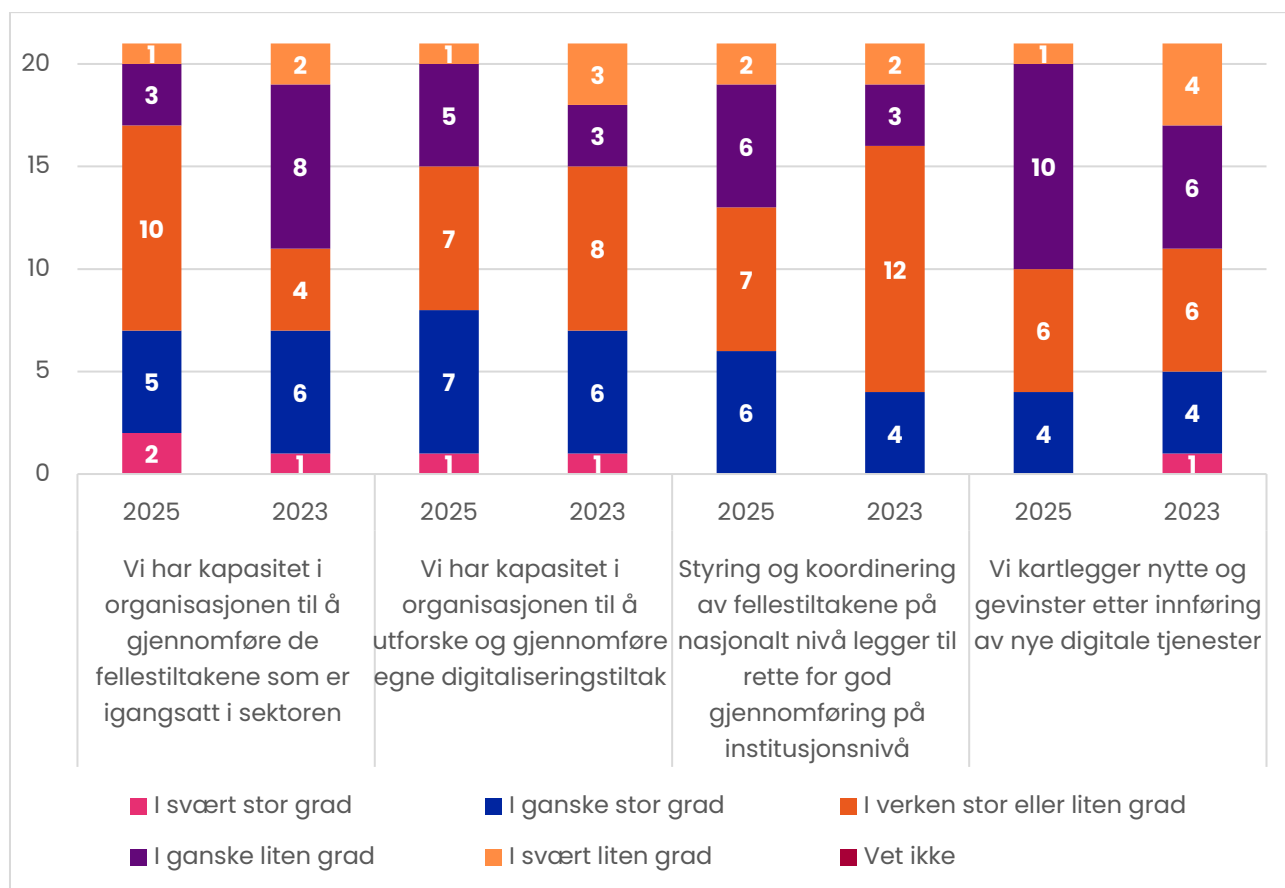
Vi ser dermed at det er svært vanlig blant institusjonene å ha utarbeidet retningslinjer for bruk av KI i undervisning og læring. Når mange institusjoner likevel uttrykker et behov for retningslinjer på nasjonalt nivå, er det viktig å avklare hvilke behov de nasjonale retningslinjene skal dekke (HK-dir 2025a). Er det de ytre rammene institusjonene trenger å få klarlagt, slik at de kan operere på en trygg måte med mer spissede og tilpassede retningslinjer innenfor disse?

Totalt sett registrerer vi et noe høyere aktivitetsnivå på KI-området enn for strategiens innsatsområder innen utdanning. Gitt den kraften KI har truffet sektoren med, er ikke det overraskende. Gjennomgangen av årsrapportene bekrefter at alle institusjoner følger opp bruk av KI i undervisning og forskning, og at det skjer mye arbeid rettet mot å få på plass trygge rammer for bruk av KI.

³⁵ Mindre bruk av hjemmeeksamen er en konkret endring i vurderingsform som kan benyttes for å møte økt bruk av KI-verktøy blant studentene. Malthe-Sørenssen-utvalget anbefaler at hjemmeeksamen ikke blir brukt fremover ([Malthe-Sørenssen-utvalget](#)).

4.2. Organisering og samarbeid

Organisering og samarbeid handler om hvordan arbeidet med digital omstilling planlegges, styres og koordineres, og kapasiteten sektoren har til å gjennomføre digitaliseringstiltak. Det er ikke et eget innsatsområde i strategien, men likevel et område det er viktig å kartlegge status og aktivitetsnivå for.



Figur 14: Vurder i hvilken grad følgende påstander beskriver situasjonen ved din institusjon. 2025 og 2023 (N=21).

Figuren viser en viss utvikling når det gjelder organisatorisk kapasitet til å jobbe med digitalisering, både i egenregi og i form av sektortiltak. Endringen ser vi både gjennom noen små endringer i antallet som svarer positivt, men kanskje i enda større grad ved at færre svarer i svært eller ganske liten grad. Spesielt når det gjelder fellestiltakene, ser vi at det er betydelig færre institusjoner som i 2025 svarer at de ikke har kapasitet i organisasjonen til å følge opp og gjennomføre disse. Resultatene speiler trolig at «implementeringstrykket» som har vært knyttet til fellestjenestene de siste årene, har avtatt noe.³⁶

Tallene tyder på at mottaksapparatet i en del institusjoner, herunder kapasiteten til å håndtere mottak og innføring av fellestjenester, har bedret seg. Resultatene gir likevel ikke

³⁶ Om vi legger den nasjonale digitaliseringsporteføljen (Sikt, 2025) til grunn, og ser på gjennomføringsstatus for ulike fellestiltak, så er det tydelig at det er lavere trykk knyttet til fellestjenester nå enn det har vært gjennom mange år.

grunnlag for å hevde at det ikke kommer til å være utfordringer med mottakskapasiteten i institusjonene også fremover. Samtidig er det mye som tyder på at de store fellestjenestene og innføringsløpene vil bli mindre vanlig, og at behovet vil dreie mer mot smidig utvikling og kontinuerlig mottak og innføring av tjenester og funksjonalitet.³⁷

Seks institusjoner vurderer denne gangen at styringen og koordineringen av fellestiltakene på nasjonalt nivå i ganske stor grad legger til rette for god gjennomføring på institusjonsnivå, mot fire institusjoner forrige gang. Antallet institusjoner som har svart i svært liten eller i ganske liten grad, har imidlertid også økt siden 2023. Dette gjør at totalbildet er relativt uforandret. Resultatene bekrefter at styringen og koordineringen av fellestiltakene på nasjonalt nivå i begrenset grad legger til rette for god gjennomføring på institusjonsnivå. Til sammen viser de to påstandene om samstyring og koordinering av fellestiltak at det er behov for å forbedre samstyringen og koordineringen i sektoren.³⁸

Når det gjelder gevinster som følge av innføring av digitale tjenester, er det ingen tegn til at det har blitt jobbet mer aktivt med dette de siste par årene. Det er fortsatt slik at institusjonene i liten grad kartlegger nytte og gevinster etter at nye digitale tjenester er innført.

I vår forrige kartlegging ble det pekt på ulike årsaker til manglende kartlegging og vurdering av gevinster. Det dreide seg særlig om at måling av gevinster reiser utfordrende metodiske problemstillinger, og at knappe ressurser i institusjonene heller brukes til å forberede mottak av nye løsninger og til å jobbe med tjenesteutvikling og infrastruktur (HK-dir 2024). Det er ingen grunn til å tro at disse forklaringene er mindre relevante nå.

³⁷ Her er det viktig å fremheve at behovet for mottakskapasitet også er til stede etter at tjenester er innført, fordi god og hensiktsmessig bruk av ulike tjenester krever et apparat som er i stand til å følge opp og veilede brukerne over tid. Dette betyr at en mottaksfase ikke nødvendigvis er så lett å avgrense. Alle systemer vil også gjennomgå endringer og oppgraderinger, med påfølgende behov for oppfølging, veiledning og support.

³⁸ Samstyringsmodellen blir revidert våren 2026, og skal rendyrkes som en modell for styring av fellestjenester i UH-sektoren. Les mer om denne prosessen her: [Samstyringsmodell for digitalisering](#) (sist besøkt 9.3.2026).

Tekstboks 6: Hva samarbeider institusjonene om på digitaliseringsområdet?

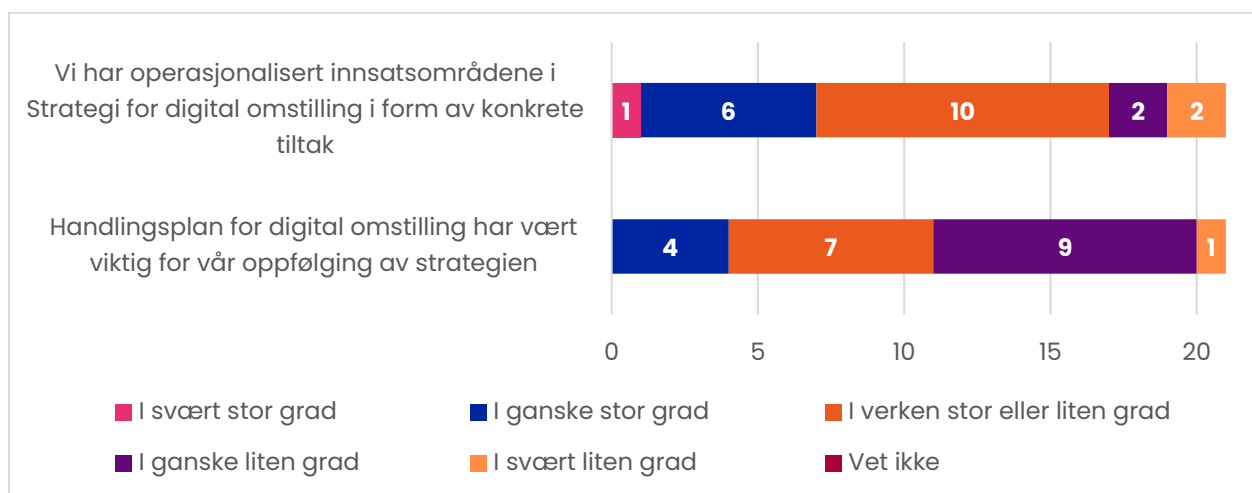
I spørreskjemaet ble institusjonene bedt om å oppgi tre viktige områder hvor de samarbeider med andre institusjoner om digital omstilling. Vi har organisert fritekstsvarene i fem kategorier, som viser hvilke områder institusjonene oppgir at de samarbeider mest om:

- 1. Digital infrastruktur og fellestjenester.** Denne typen tiltak nevnes oftest, og inkluderer blant annet samarbeid om forskningsinfrastruktur. Det inkluderer også samarbeid med Sikt eller andre leverandører av fellestjenester i sektoren, spesielt med hensyn til informasjonssikkerhet. Det siste omfatter for eksempel felles identitets- og tilgangsstyring, informasjonsdeling og samarbeid med cybersikkerhetssenteret hos Sikt.
- 2. Administrative tjenester.** I svarene nevnes flere eksempler på denne typen samarbeidstiltak, blant annet når det gjelder saksbehandling, anskaffelse av ERP-system, og løsninger for økonomi, lønn og arkiv. Enkelte av samarbeidstiltakene virker å gjelde fellestiltak i sektoren.
- 3. Digital tjenesteutvikling.** Svarene spesifiserer i liten grad hvilke typer tjenesteutvikling det samarbeides om. Også her kan det se ut til at enkelte av svarene omhandler deltakelse i, og samarbeid om, utvikling av fellestjenester.
- 4. Undervisningstjenester og digitalt læringsmiljø.** Også her gir svarene relativt få indikasjoner på hva institusjonene konkret samarbeider om, men deling av digitale læringsressurser blir nevnt.
- 5. Kunstig intelligens.** Svarene tyder på at samarbeidet på dette området er relativt begrenset i sektoren. Erfaringsutveksling er imidlertid en type samarbeid som nevnes.

Kategoriene ovenfor er ikke gjensidig utelukkende. Vi har derfor vært i tvil om hvilken kategori enkelte av svarene sorterer under, men mener likevel at denne oversikten gir et dekkende bilde av de viktigste samarbeidsområdene. Oversikten rangerer kategoriene i synkende rekkefølge, etter hvor hyppig de ble nevnt.

4.3. Oppfølging av strategi og handlingsplan og syn på strategisk innretning fremover

I denne delen ser vi nærmere på sektorens oppfølging av strategi og handlingsplan for digital omstilling. Vi presenterer også institusjonenes tilbakemeldinger til påstander som utforsker ulike alternativer for den videre strategiske innrammingen for arbeidet med digital omstilling i UH-sektoren.



Figur 15: Operasjonalisering av strategi og handlingsplan (N=21).

Figur 15 viser at sju institusjoner, enten i svært stor eller ganske stor grad, har operasjonalisert innsatsområdene i strategien i form av konkrete tiltak. Det er to flere enn i 2023. Her er det viktig å påpeke at det er et avvik i forhold til det som rapporteres i årsrapportene, der bortimot alle institusjonene rapporterer at Strategi for digital omstilling er innarbeidet i lokale planer og strategier. En mulig forklaring på disse tallene er at det å innarbeide – og vise til – strategien i andre planer, ikke er det samme som å operasjonalisere den. Å operasjonalisere en strategi i form av konkrete aktiviteter og handlinger, krever noe mer.

Tallene må heller ikke forstås dit hen at de 14 institusjonene som ikke har operasjonalisert strategien, ikke har hatt nytte av den. Som beskrevet andre steder i rapporten, kan effekten og avtrykket av strategien måles på forskjellige måter. I og med at strategien ikke har vært bindende for institusjonene i form av tiltak og aktiviteter, er trolig retningen strategien har staket ut noe av det viktigste.

Handlingsplan for digital omstilling i høyere utdanning og forskning er en oppfølging av strategien, og angir prioriterte strategiske innsatsområder. Innenfor disse angis tiltak rettet mot sektorens fellestjenester og bruken av disse. Figur 15 viser at fire institusjoner mener at handlingsplanen har vært ganske viktig for deres arbeid med å følge opp strategien. Ni institusjoner oppgir at den i ganske liten grad har vært viktig, mens sju svarer «i verken stor eller liten grad».

Tallene viser at handlingsplanen i liten grad har vært viktig for sektorens oppfølging av strategien. Her må vi imidlertid ha i bakhodet at det er et mindretall av institusjonene som i utgangspunktet har hatt noen aktiv oppfølging av strategien. Selv om handlingsplanen kan følges opp uten at man bruker strategien aktivt, så er det en åpenbar kobling mellom dem. Hvis en institusjon ikke har noe aktivt forhold til strategien, så er det heller ikke så sannsynlig at den har et forhold til en handlingsplan som skal bidra til å realisere strategien.

Som nevnt viste vår første kartlegging fra 2024 at institusjonene i liten grad har klart å forankre arbeidet med digital omstilling i hele organisasjonen, og at de i begrenset grad har operasjonalisert sektorens strategi i form av konkrete tiltak og aktiviteter. Selv om et par flere institusjoner i denne runden rapporterer at de har operasjonalisert innsatsområdene i strategien, er bildet som tegnes denne gangen relativt likt det vi så i 2023.

Resultatene, med begrenset operasjonalisering av strategien og liten bruk av handlingsplanen, indikerer at det ikke lenger vil være behov for en egen sektorstrategi for digitalisering. Institusjonene har i økende grad integrert digitalisering i sin generelle virksomhet, noe intervjuene bekrefter. I tillegg har Norge fått en nasjonal digitaliseringsstrategi som gjelder både UH-sektoren og alle andre sektorer.

Med dette som bakteppe, valgte vi i denne runden å stille følgende spørsmål: «Regjeringen lanserte i fjor en nasjonal digitaliseringsstrategi for perioden 2024–2030. Sett i lys av dette – mener dere at UH-sektoren fortsatt har behov for en egen digitaliseringsstrategi?» Figur 16 viser hvordan institusjonenes svar fordeler seg.



Figur 16: Sektorens syn på hva som er en god strategisk innretning for det videre arbeidet med digitalisering (N=21).

Som vi ser, peker to av tre institusjoner på at den nasjonale strategien bør legges til grunn for sektorens videre arbeid med digitalisering. Et flertall av disse mener at en slik tilnærming må suppleres med sektorspesifikke handlingsplaner. Dette viser at for flere av institusjonene er det ikke «nok» å bare ha en overordnet nasjonal strategi; det er behov for noe mer, for å adresse de UH-spesifikke behovene.

Om man skal lytte til flertallet i sektoren, er det dermed ikke grunnlag for å anbefale en ny eller revidert sektorstrategi, selv om sju institusjoner tar til orde for at sektoren fortsatt bør ha en egen strategi. Her er det imidlertid viktig å merke seg at seks av disse mener at UH-

sektoren bør ha en egen strategi for områder som er spesielt viktige for sektoren, men ellers følge den nasjonale digitaliseringsstrategien. De ønsker med andre ord ikke en helhetlig sektorstrategi etter modell av dagens. Kun én institusjon gir uttrykk for at UH-sektoren bør ha en bred sektorstrategi.³⁹

Det er ellers verdt å merke seg at i alt 15 institusjoner støtter et alternativ der enten en egen sektorstrategi (spisset eller helhetlig) eller sektorspesifikke handlingsplaner står sentralt. De institusjonene som mener at det kun er den nasjonale strategien som skal legges til grunn, er med andre ord i mindretall. Et flertall av institusjonene gir dermed uttrykk for at de ønsker noe mer enn bare den nasjonale strategien.

Institusjonene kunne også komme med utdypende kommentarer til dette temaet, en mulighet noen valgte å benytte. Her ble det blant annet pekt på at det er for mange strategier og handlingsplaner, og at forholdet mellom nasjonal strategi, sektorstrategi og institusjonelle strategier er uklart. Videre ble det trukket frem at det går med store summer til utvikling av fellestjenester, noe som gir lite rom for utvikling og innovasjon på institusjonsnivå. Arbeidet med fellestjenester påvirker med andre ord det strategiske handlingsrommet lokalt.

Én institusjon pekte på at sektorstrategien har bidratt til å løfte frem viktige tverrsektorielle tema, som datadeling og standardisering. Samtidig har oppfølgingen av strategien vært lite konkret når det gjelder virkemidler, ansvarsdeling, måleindikatorer og fremdriftsplaner. Oppfølgingen har derfor i stor grad blitt overlatt til lokale prioriteringer og initiativ. Samstyringsmodellen har heller ikke vært spesielt effektiv med tanke på å følge opp strategien på tvers av institusjoner og porteføljer.

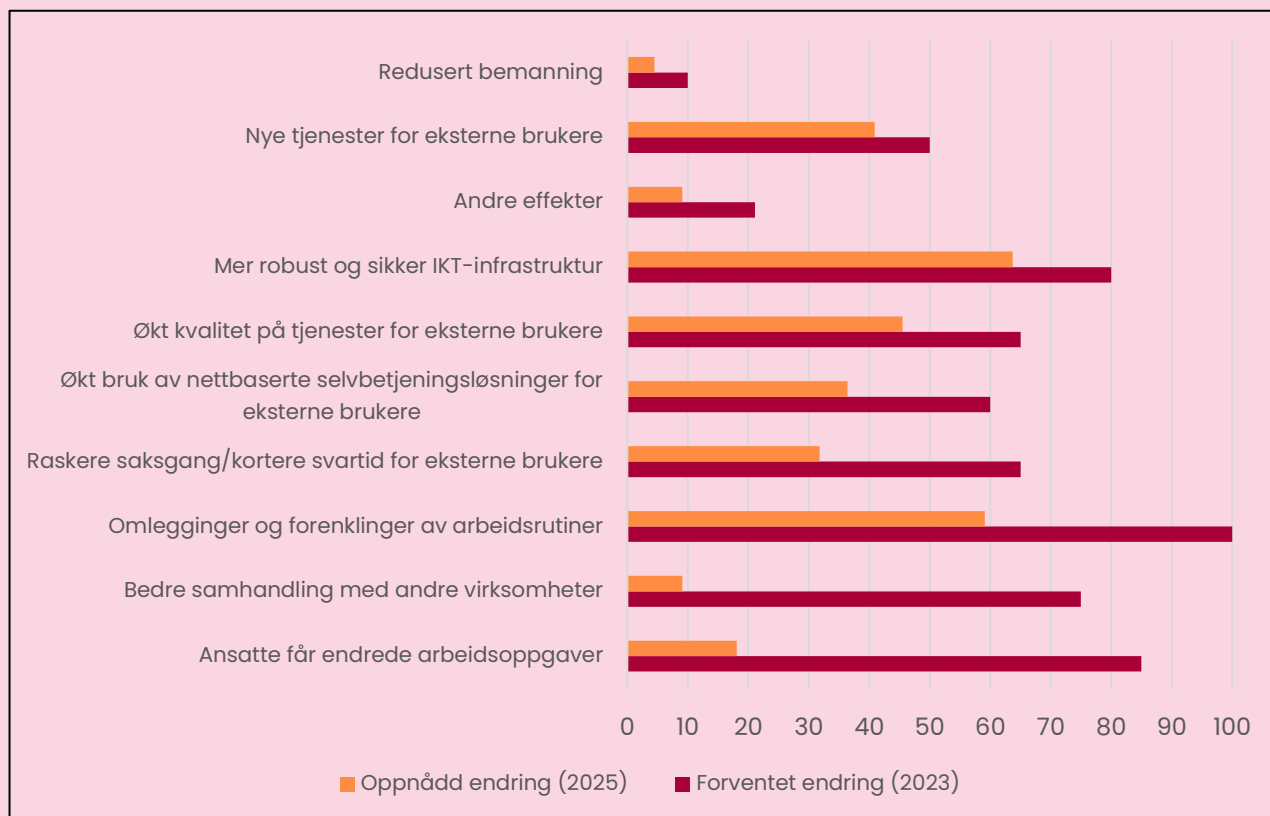
Det ble også pekt på at sektoren trenger ressurser og arenaer for å teste, utvikle og dele løsninger. Etablerte nettverk og samhandlingsarenaer, som for eksempel UH-IT, kan med fordel utnyttes bedre. Det ble også vist til at det er samordningsgevinster på tvers av UH-sektoren og offentlig sektor ellers, fordi mange av utfordringene og behovene er de samme. Fellesløsninger og anskaffelser vil derfor gjerne ha potensiale til å skalere godt og fungere på tvers av offentlig virksomhet.

I sum gjør disse resultatene at vår anbefaling blir slik: UH-sektoren bør ta utgangspunkt i den nasjonale digitaliseringsstrategien, og utarbeide tematiske handlingsplaner som følger opp tema som er spesielt viktige for UH-sektoren. Anbefalingen utdypes nærmere i kapittel 7.

³⁹ Innspill vi har mottatt både fra Digitaliseringsstyret og Universitets- og høyskolerådet (UHR) følger samme linje. Det pekes på at Strategi for digital omstilling og tilhørende handlingsplan har hatt liten praktisk betydning for sektoren, og at strategien dels overlapper med den nasjonale digitaliseringsstrategien. Begge organer ga uttrykk for at det ikke er behov for en ny sektorstrategi på digitaliseringsområdet.

Tekstboks 7: Forventninger til digitaliseringstiltak og oppnådde endringer

Statistisk sentralbyrå (SSB) produserer statistikk om arbeidet med digitalisering i offentlig sektor. Statistikken setter søkelys på forventede og oppnådde endringer ved innføring av nye digitaliseringstiltak, i både statlig, kommunal og fylkeskommunal virksomhet. Vi har fått utlevert tall for de statlige UH-institusjonene, og figur 17 viser resultatene (inkluderer dem som har svart i stor eller svært stor grad).



Figur 17: Oppnådde endringer av digitaliseringstiltak i 2025 sett opp mot forventede endringer i 2023 for UH-institusjonene. Kilde SSB (tabell 14024 og 12030).

De områdene hvor UH-institusjonene opplever størst endringer som følge av digitaliseringstiltak, er IKT-infrastruktur, arbeidsrutiner og økt kvalitet på tjenester for eksterne brukere. Samtidig ser vi at forventningene til digitalisering i UH-sektoren er høye, og at det er et gap mellom forventninger og de endringene som oppnås på alle områder. Gapet er særlig stort når det gjelder samhandling med andre virksomheter og endringer i arbeidsoppgaver for ansatte.

Gapet mellom forventede og oppnådde endringer er mindre når vi ser på IKT-infrastruktur, tjenesteutvikling og kvaliteten på tjenester til eksterne brukere. Her er det imidlertid viktig å påpeke at tidsperioden på to år er kort, og at mange tiltak vil trenge lengre tid for å gi effekt. Tallene gir likevel grunnlag for å hevde at teknologiske forbedringer synes å inntreffe raskere og gi hurtigere effekt enn endringer som skal bidra til bedre samhandling og endring i arbeidsorganisering. Figuren illustrerer ellers en kjent utfordring med digitalisering, nemlig at forventningene til innovasjon, effektivisering og kvalitetsforbedring er høye, mens det i praksis ofte viser seg krevende å identifisere og hente ut konkrete gevinster og effekter.

5. Sektorens oppfølging av Strategi for digital omstilling: Utvikling og status

5.1. Innledning

I denne delen oppsummerer vi utvikling og status for forutsetningene og innsatsområdene i Strategi for digital omstilling. Vurderingene baserer seg på situasjonen i sektoren som helhet og på data for perioden 2023–2025, supplert med enkelte funn tilbake til 2021.⁴⁰ Datagrunnlaget omfatter spørreundersøkelsen, intervjuene, analysen av årsrapporter, SSB-data og Sikts rapporteringer om fellestjenester og den nasjonale digitaliseringsporteføljen. I kapittel 6 følger vi opp med en overordnet drøfting av hvordan strategien har fungert for sektoren, og om formålet er oppnådd.

Vi har forsøkt å gjøre vurderinger som både setter søkelys på utviklingen for innsatsområdene og forutsetningene gjennom perioden, og status ved strategiperiodens slutt. Vurderingene er gjort med utgangspunkt i ambisjonene strategien trekker opp for de ulike innsatsområdene og forutsetningene.

Vurderingene vi har gjort her, vil ha et skjønnsmessig element i seg. Et annet poeng er at myndighetenes forventninger er større og mer uttalt på noen områder enn andre. Deling av data er eksempel på et område der myndighetenes ambisjoner er store, både på vegne av UH-sektoren og offentlig sektor generelt. Vurderingen av datadelingsområdet må derfor ses i lys av kravene som følger av nasjonale mål og ambisjoner.

Utsiktene til fremtidig positiv utvikling innenfor de ulike områdene, er også en del av vurderingene som gjøres. Har innsatsen i sektoren så langt lagt et godt grunnlag for det videre arbeidet med å realisere mål og ambisjoner for arbeidet med digital omstilling?

Vi benytter følgende fem-delte skala og fargekoding i vår vurdering av status og utvikling for forutsetningene og innsatsområdene for digital omstilling:

Svært god utvikling og status
God utvikling og status
Middels utvikling og status
Svak utvikling og status
Svært svak utvikling og status

⁴⁰ Siden vi retter oppmerksomheten mot institusjonsnivået i denne rapporten, og i hvilken grad institusjonene har jobbet systematisk og planmessig med innsatsområdene og forutsetningene i strategien, har vi ikke mulighet til å fange opp mye av det som foregår lokalt. Fra arbeidet med tilstandskartleggingene og temarapporten om kunstig intelligens (HK-dir 2025a), vet vi imidlertid at det skjer mye viktig lokalt i sektoren, som er i tråd med strategiens innsatsområder og forutsetninger.

5.2. Forutsetningene

Økonomiske rammebetingelser: Middels utvikling og status



- Kartleggingen indikerer at situasjonen har vært stabil de siste årene. I 2025 er det noen færre institusjoner som vurderer at de økonomiske rammebetingelsene i svært liten grad er oppfylt sammenlignet med 2023, men endringene er ikke store nok til å si at vurderingene har endret seg vesentlig.
- I årene siden 2021 har universitetenes og høyskolenes inntekter vært svakt synkende, målt i prisjusterte verdier (HK-dir 2025d). Det forventes ingen økning i inntekter fremover. Ifølge våre kartleggingsdata opplever likevel ikke institusjonene at situasjonen er dårligere enn for to år siden. En forklaring kan være lavere implementeringstrykk knyttet til fellestjenester, blant annet som følge av stans i arbeidet med UH Sak. Dette kan ha bidratt til å frigjøre kapasitet i institusjonene, og bedret det lokale handlingsrommet. Dette støttes av andre resultater i kartleggingsundersøkelsen, som viser en liten bedring i sektorens vurderinger av den organisatoriske kapasiteten til å jobbe med digitalisering, både i egenregi og i form av sektortiltak.
- Samtidig viser tallene fra SSB en økende bekymring for stigende IT-kostnader, og at det er utfordrende å rekruttere IT-spesialister. Det er et betydelig gap mellom forventningene til digitalisering, og de endringene som blir realisert. Samlet vurderes utvikling og status for de økonomiske rammebetingelsene som **middels**.

Internasjonalt samarbeid: Middels utvikling og status



- Færre institusjoner vurderer denne forutsetningen som oppfylt i 2025 enn i 2023. Det er naturlig å se dette i sammenheng med økt geopolitisk uro og større usikkerhet rundt internasjonalt akademisk samarbeid. Også endringer i norsk studiefinansiering for internasjonale studenter kan ha innvirket.
- Samtidig finnes det positive utviklingstrekk, blant annet sterk vekst i inntektene norske universiteter og høyskoler mottar gjennom Horisont Europa (HK-dir 2025d). Vi ser også at antallet studenter på utveksling øker (ibid.), noe som dels må betraktes som en normalisering etter pandemien.
- Den internasjonale situasjonen har gitt området økt politisk oppmerksomhet. Retningslinjer for ansvarlig internasjonalt kunnskapssamarbeid er etablert, og eksportkontroll har fått større betydning for å hindre misbruk av norsk kunnskap.
- Internasjonalt samarbeid er sentralt for akademisk kvalitet, men har blitt mer krevende de siste årene. Dataene viser at noen aktiviteter har stoppet opp, og utviklingen er svakere enn under normale forhold. Enkelte positive resultater gjør likevel at vi vurderer utviklingen og statusen for området som **middels**.

Fellestjenester og felles digital grunnmur: God utvikling og status



- Arbeidet med den digitale grunnmuren har gjort fremgang i strategiperioden, blant annet gjennom innføringen av felles identitets- og tilgangsstyring (IAM). Resultatene fra kartleggingen viser et positivt bilde, der et flertall av institusjonene vurderer at dette er en forutsetning som er oppfylt i ganske eller svært stor grad. Likevel gjenstår mye arbeid, og forsinkelser i enkelte fellestjenestesatsinger har gjort at den digitale grunnmuren ikke er så utviklet som ønsket.
- Det er fortsatt uenighet i sektoren om hvilke områder som skal omfattes av fellestjenester, og hvordan begrepet digital grunnmur skal forstås og avgrenses. Ulike forståelser og uklare definisjoner skaper utfordringer for samstyring og videre samarbeid om fellestjenester.
- Til tross for positiv utvikling og bred støtte til fellestjenester, har gjennomføring og realisering av flere fellestiltak vært krevende. Årsrapportene peker også på behovet for å sikre at den digitale grunnmuren er solid og inkluderer alle institusjoner. Ettersom mye viktig arbeid er gjennomført, vurderes status og fremdrift likevel som **god**.

Informasjonssikkerhet og personvern: Middels utvikling og status



- Resultatene viser at færre institusjoner enn tidligere oppgir at de jobber aktivt med, og oppfyller kravene til, dette området. Det kan hende våre data viser en korrigering av det som fremsto som i overkant positive resultater i forrige kartlegging. Årets resultater gir trolig et mer presist bilde av statusen for arbeidet med personvern og informasjonssikkerhet i sektoren.
- Samtidig har trusselbildet blitt mer krevende, blant annet som følge av økt geopolitisk uro, mer internasjonal usikkerhet og økt oppmerksomhet om digital suverenitet. Arbeidet med personvern og informasjonssikkerhet må derfor videreutvikles kontinuerlig, noe som stiller høye krav til prioritering og målrettet innsats. Samlet vurderes utvikling og status som **middels**.

Lovverk som understøtter deling og samhandling: Svak utvikling og status



- Kartleggingsdataene viser at like mange institusjoner i 2025 og 2023 mener lovverket i ganske stor grad understøtter deling og samhandling. Samtidig er det langt flere institusjoner som nå uttrykker at dette er et område som i liten grad er oppfylt. Dette kan blant annet skyldes nye nasjonale og europeiske krav til deling og gjenbruk av data, som gjør det krevende for institusjonene å holde seg oppdatert.
- Kunnskapen om regelverket kan også ha økt siden 2023, noe som gjør forskjeller mellom rettslige krav og egen praksis tydeligere. Dette kan i så fall bidra til å forklare mer negative vurderinger i denne runden.
- At flere nå ser lovverket som en begrensning, er uheldig for det videre arbeidet med deling og gjenbruk av data. Denne bekymringen blir enda tydeligere når vi ser den moderate aktiviteten som preger sektoren i dag for å gjøre data tilgjengelig for gjenbruk.
- Dette er et område hvor mye innsats gjenstår, samtidig som datadeling og datadrevet innovasjon er et av de viktigste innsatsområdene i den nasjonale digitaliseringsstrategien. Alt i alt vurderes utviklingen og statusen for forutsetningen som **svak**.

Universell utforming og tilgjengelighet: Middels utvikling og status



- Kartleggingen i 2023 viste svake resultater når det gjaldt universell utforming og tilgjengelighet. Vi pekte særlig på behovet for å prioritere kompetanseheving og oppfølging av lovpålagte krav til universell utforming av studietilbud og digitale tjenester.
- Resultatene for 2025 viser en positiv utvikling, der institusjonene rapporterer om styrket innsats. Det kan blant annet skyldes økt bevissthet om rettslige krav til universell utforming av IKT, og nye krav om publisering av tilgjengelighetserklæringer for offentlige nettsteder og applikasjoner.
- Til tross for fremgangen vurderes status likevel som **middels**. Det skyldes at fremgangen i tallene for 2025 har skjedd fra et relativt svakt utgangspunkt i 2023. Årsrapportene for 2024 bekrefter at mange institusjoner fortsatt har mye å jobbe med når det gjelder universell utforming og tilgjengelighet. Dette indikerer at det er krevende for mange institusjoner å innpasse krav til universell utforming og tilgjengelighet i det øvrige digitaliseringsarbeidet.

5.3. Innsatsområdene

Digitalisering for fleksibel utdanning: God utvikling og status



- Kartleggingen fra 2024, med data fra 2023, viste gode resultater for arbeidet med å legge til rette for deling av læringsressurser gjennom kompetanseheving og bedre tilgang til delingsplattformer. I årets kartlegging, som er bredere anlagt, oppgir to av tre institusjoner at de utnytter digital teknologi til å øke fleksibilitet og tilgjengelighet i utdanning. Innsatsen på områder som personalisering av studietilbud og insentiver for deling av læringsressurser fremstår svakere, men disse indikatorene er smalere og vektlegges derfor mindre i vurderingen.
- Også analysen av årsrapportene bekrefter at institusjonene har jobbet jevnt med dette området i strategiperioden. Aktivitetene og satsingene er mange, og fleksibilitet er et vanlig tema i utviklingsavtalene. Pandemien var en sterk driver for «hurtigdigitalisering» i en tidlig fase i strategiperioden. Denne digitaliseringen har fått varig betydning for fleksibilitet, tilgjengelighet og innovasjon i utdanning.
- Veksten i studenttallene i UH-sektoren har i stor grad kommet gjennom fleksible studier (HK-dir 2025d), og samlet sett har innsatsen på området bidratt til å gjøre UH-institusjonenes tilbud mer attraktive for ulike studentgrupper, gjennom økt fleksibilitet og bruk av digital teknologi. Samlet vurderes området til å ha **god** utvikling og status, selv om forventningene er høye og mye fortsatt gjenstår.

Digital innovasjon i undervisning og læring: Middels utvikling og status



- Dette er et bredt og komplekst innsatsområde, med varierende utvikling. I 2023 var aktiviteten høyest innen kompetanseheving, samarbeid mellom fagmiljøer og undervisningsstøttemiljøer, samt bruk av video i undervisning. Aktiviteten var lavere for digital læringsanalyse og bruk av tekstverktøy som ChatGPT.
- Våre nye resultater viser at kompetanseheving og samarbeid har styrket seg siden 2023. Samtidig har aktivitetsnivået knyttet til digital læringsanalyse og involvering av studentene i utviklingen av digital undervisning, gått ytterligere ned fra 2023. Ifølge Studiebarometeret for 2025 bruker over 90 prosent av studentene KI i forbindelse med studiene, noe som tyder på at KI foreløpig har langt større gjennomslag i læring enn i undervisning (HK-dir 2026).
- Endringstempoet på området er høyt, særlig drevet frem av kunstig intelligens. Samtidig er mange spørsmål knyttet til bruk av KI i undervisning, læring og vurdering fortsatt uavklarte. Det er behov for å utforske hva som er en hensiktsmessig og læringsfremmende bruk av KI, samt bygge bedre kultur i sektoren for samarbeid og deling av initiativ og praksiser som fremmer digital innovasjon.
- På grunn av sprikende resultater vurderes utviklingen for dette innsatsområdet som **middels**. Det er samtidig viktig å påpeke at innsatsområdene på utdanningsfeltet er store og komplekse. Endring tar tid, og behovet for tiltak og avklaringer er nærmest konstant.

Digitale temaer, metoder og kompetanse i alle fag: Middels utvikling og status



- Resultatene fra 2025 og 2023 viser et innsatsområde preget av stabilitet. Fortsatt er det om lag halvparten av institusjonene som tilbyr tverrfaglige digitaliseringsemner, og som jobber med å dimensjonere utdanningstilbudet for IKT-spesialister. Som tidligere er det få som har gjennomgått egne emner for å kartlegge innslaget av digitale tema og metoder i fagene. Andelen som ikke vet om slik gjennomgang er gjort, økte markant fra 2023 til 2025.
- Vurderingene av undervisernes og forskernes digitale kompetanse er mer positive enn før, trolig som følge av økt satsing på kompetanseheving og økt bruk av KI. Likevel varierer modenheten i arbeidet med kompetanseheving på tvers av institusjonene, og mange mangler systematikk i arbeidet. Dette må også ses i sammenheng med at kun én av fem studenter mener de får tilstrekkelig opplæring i bruk av KI-verktøy (HK-dir 2026).
- Mye av digitaliseringen i sektoren er fremdeles administrativt orientert, og det er usikkert hvor forankret den fagnære digitale omstillingen er. Det er fortsatt en utfordring å innlemme digital kompetanse i både faglig virksomhet og i administrasjon. Samlet vurderes utviklingen og statusen for innsatsområdet som **middels**.

Åpen forskning og nye forskningsmuligheter: God utvikling og status



- Kartleggingen i 2023 viste høy aktivitet innen åpen forskning, med økt kompetansebygging, nye kurs og dedikerte roller, samt styrket infrastruktur. Resultatene i 2025 bekrefter det positive bildet. Svarene på spørsmål om tilgjengeliggjøring av forskningsdata og oppfølging av FAIR-prinsippene, er gjennomgående positive.
- Sektoren har jobbet koordinert gjennom blant annet Nasjonalt vitenarkiv (NVA) og felles prosesser for publiseringsavtaler. [Openscience.no](https://opendscience.no) gir felles statusoversikter, og regjeringens prinsipper for åpen tilgang er i stor grad fulgt opp. Det er høy gjennomføringsevne på området, både når man ser på institusjonenes egne tiltak og det som skjer gjennom felles innsats i sektoren.
- Åpen forskning er det området med størst fremgang i perioden, og den samlede statusen vurderes som **god**. Det som gjør at vi ikke gir høyeste skåre, er behovet for å jobbe videre med deling av forskningsdata, samt begrenset internasjonal gjennomslagskraft for norske føringer for åpen publisering.

Utnytte data om kunnskapssektoren: Svak utvikling og status



- I 2023 var datadeling i UH-sektoren preget av et lavt aktivitetsnivå. I 2025 ser vi økende oppmerksomhet om arbeidet med orden i eget hus; flere institusjoner er nå i gang med å skaffe oversikt over egne data. Det er også positive resultater for prinsippet om «kun én gang», og mange institusjoner erkjenner behovet for å styrke datadelingen internt.
- Samtidig trekker flere forhold ned: svært få institusjoner oppgir å ha behov for data fra andre, og arbeidet med å tilgjengeliggjøre data for andre er lite prioritert. Arbeidet med å skaffe oversikt over egne data fremstår derfor som innadrettet. Samtidig mangler institusjonene i stor grad verktøy for å gjenbruke data fra andre.
- Grunnlaget for datadeling på tvers av sektoren fremstår som svakt. Det finnes i liten grad tilbud eller etterspørsel etter data på tvers av institusjonene, samtidig som nye rettslige reguleringer gjør området krevende å realisere. Gapet mellom politiske ambisjoner og realiteter er stort, og samlet utvikling og status vurderes som **svak**. Fremgang i arbeidet med orden i eget hus og prinsippet om «kun én gang» hindrer laveste score.
- Den svake utviklingen skyldes en kombinasjon av lav modenhet i mange institusjoner, og utfordringer på sektornivå. En stor del av aktiviteten har vært organisert gjennom felles satsinger, og det er liten tvil om at bortfallet av UH Sak, begrenset effekt av felles økosystem for datadeling (KUDAF) og forsinkelser for Analyseplattformen har vært negativt for området.

Ledelse og kultur for digital omstilling: Middels utvikling og status



- Institusjonene rapporterer om noe bedre forankring av arbeidet med digital omstilling på ledernivå enn i 2023. Samtidig er det færre som oppgir å ha tilgang til arenaer på ledernivå som legger til rette for samarbeid og erfaringsdeling om digitalisering. I tillegg er det færre institusjoner i denne runden som opplever at samstyringen bidrar til at sektoren når målene for digital omstilling.
- Begge kartleggingene viser stor variasjon i vurderingene av ledelse og kultur. En sentral utfordring er å sikre helhetlig organisatorisk forankring på tvers av fakulteter, institutter og avdelinger. Samtidig ser vi økt aktivitet innen rekruttering, organisering og ledelse, og årsrapportene viser at ledelsen retter oppmerksomheten mot digitalisering, planer og tiltak, samt behovet for en mer helhetlig tilnærming til kjerneoppgavene og støtteaktivitetene.
- I perioden 2021–2024 har de fleste institusjoner arbeidet systematisk med organisering og styring av digital omstilling. Institusjonene beskriver i årsrapportene hvordan strategien er innarbeidet i lokale planer og tiltak, og alle rapporterer om digitaliseringstiltak knyttet til mål i utviklingsavtaler, egne strategier eller prioriterte satsinger. Ledelse og kultur for digital omstilling har de siste årene gått fra ambisjoner til gjennomføring, men graden av systematikk varierer fortsatt. På denne bakgrunn vurderes status og utvikling som **middels**.

6. I hvilken grad er strategien realisert?

Betydningen av Strategi for digital omstilling kan vurderes på flere nivåer: hvordan den har påvirket aktivitet, tiltak og resultater, og hvordan den har formet institusjonenes strategiske prioriteringer og den overordnede retningen for digitaliseringsarbeidet. Nå ved strategiperiodens slutt er det naturlig å undersøke hvordan strategien har fungert for sektoren, og om formålet er oppnådd. Dette danner utgangspunktet for kapittel 6.

For å kunne svare på om strategien er realisert, må vi gå tilbake til de sentrale målene og ambisjonene som er formulert i strategien. De uttrykker følgende:

- Universiteter og høyskoler skal bidra med kunnskap og kompetanse som samfunnet trenger for digital omstilling.
- Strategien skal gi retning for den videre digitale omstillingen, slik at sektoren blir bedre i stand til å møte samfunnets behov.
- Institusjonene skal ha en helhetlig tilnærming til bruk og konsekvenser av digital teknologi.
- Strategien skal følges opp gjennom virksomhetsstrategier og utviklingsarbeid.

Vurderinger av strategiens måloppnåelse må ses i sammenheng både med disse ambisjonene, og den kartleggingen av aktivitet, implementering og fremdrift vi har gjennomført som del av arbeidet med rapporten. UH-sektorens oppfølging av forutsetningene og innsatsområdene i strategien, oppsummert i kapittel 5, viser at sektoren har gjort fremskritt, men i ulikt tempo. Resultatene viser en sektor som beveger seg i riktig retning, men der realiseringen av strategiens innsatsområder og forutsetninger fortsatt begrenses av variasjoner i modenhet, kompetanse, kapasitet, styring og felles strukturer.

Tre av innsatsområdene har middels status og utvikling, to har god og ett vurderes til å ha svak status og utvikling. Når det gjelder forutsetningene, er fire av dem vurdert til å ha middels utvikling og status. Én forutsetning vurderes til å ha god status, mens den siste vurderes som svak. Dette betyr at ingen av innsatsområdene eller forutsetningene har blitt vurdert til å ha svært god eller svært svak status. Vi ser dermed at oppfølgingen og realiseringen av strategien i stor grad preges av en konsentrasjon «mot midten», med aktivitet og innsats spredt utover de fleste områder. Aktivitetsnivået og realiseringen fremstår med andre ord som spredt og variabel, og uten tydelige toppresultater.

På tvers av innsatsområdene ser vi et mønster der de områdene som har tydelige rammer, etablert infrastruktur og god sektorforankring – som fleksibel utdanning og åpen forskning – oppnår god utvikling og status. Her har kombinasjonen av institusjonenes eget arbeid og nasjonale føringer gitt gode resultater gjennom strategiperioden. De tre innsatsområdene som vurderes til middels utvikling og status, er i større grad preget av kompleksitet, sprikende praksis og manglende systematikk. Innsatsområdet som vurderes som svakest –

utnytte data om kunnskapssektoren – har i begrenset grad gitt det grunnlaget for datadrevet utvikling som strategien i stor grad forutsetter.

Evalueringen av forutsetningene i kapittel 5 viser noe av det samme mønsteret.

Fellestjenester og felles digital grunnmur, den eneste forutsetningen som vurderes til å ha god utvikling og status, viser at sektoren lykkes der det finnes felles løsninger med bred støtte. I kontrast fremstår lovverket som et særlig hinder for datadeling og samhandling, som forsterker utfordringene med å tilgjengeliggjøre og dele data. Universell utforming, internasjonalt samarbeid og informasjonssikkerhet ligger alle på et middels nivå: områder med fremgang, men ikke i et omfang som endrer sektorens samlede situasjon vesentlig.

For å vurdere om strategien har «gitt retning», har vi undersøkt i hvilken grad den er innarbeidet i institusjonenes egne strategier og planer, og om aktivitetene følger de prioriterte innsatsområdene. Kartleggingen viser mange utviklingstrekk i tråd med strategiens innsatsområder, men det er vanskelig å fastslå strategiens direkte betydning for dette. Mye aktivitet var allerede igangsatt før strategien kom. Samtidig viser årsrapportene at de fleste institusjonene har brukt sektorstrategien som grunnlag for egne planer.

I perioden 2021–2024 har de fleste institusjonene jobbet systematisk med digital omstilling. Alle institusjoner rapporterer om omfattende digitaliseringstiltak knyttet til mål i utviklingsavtalene, mål i egne strategier eller andre prioriterte satsinger. Aktiviteten samsvarer i stor grad med strategiens retning.

En samlet vurdering av aktivitet, systematikk og prioriteringer på tvers av institusjonene kan gi en indikasjon på om sektoren er blitt bedre i stand til å levere den kunnskap og kompetanse samfunnet trenger. Årsrapportene viser stor aktivitet og mange satsinger, men også et fragmentert bilde, med betydelig variasjon. Samtidig gir sektorens deltakelse i samstyringsmodellen uttrykk for en felles forpliktelse til å realisere strategiens mål.

Selv om samstyringsmodellen skal bidra til at strategi og handlingsplan blir realisert gjennom felles satsinger og brukerinvolvering, er det viktig å understreke at modellen alene ikke kan realisere strategien. Utviklingsporteføljen med fellestiltak har dels vært etablert uavhengig av strategien, og det er også andre behov og rammebetingelser som har påvirket hva Digitaliseringsstyret har vært opptatt av. I tillegg har strategiens orientering mot institusjonenes faglige kjerneoppgaver innen undervisning, utdanning og forskning, trolig bidratt til å skape et gap mellom strategien og de tjenestene og satsingene samstyringsmodellen har valgt å sette søkelyset på.

Vår overordnede konklusjon er at strategien har hatt en viss betydning for prioriteringer og aktiviteter i sektoren, og at den har bidratt til å gi retning for institusjonenes arbeid med digital omstilling. Arbeidet med digitalisering beskrives nå som mer helhetlig, og er i større grad tatt inn i den generelle virksomheten, både på faglig og administrativ side. Dette er i tråd med strategiens intensjon om en helhetlig tilnærming til digital omstilling. Strategiens konkrete betydning for dette er nok likevel relativt moderat, og varierende på

ters av institusjoner. Å fastslå konkrete årsakssammenhenger mellom strategien og observerte aktiviteter er krevende; det er mer hensiktsmessig å vurdere grad av samsvar.

Resultatene fra våre to tilstandskartlegginger viser at sektoren er i gang med den digitale omstillingen, men at utviklingen varierer mellom institusjoner og innsatsområder. Det er høy aktivitet innen fleksibel utdanning, digital innovasjon i undervisning og læring samt åpen forskning, mens andre områder ligger lenger bak. Dette gjør at sektorstrategien fortsatt er tematisk relevant, selv om strategiperioden er utløpt. Digital kompetanse, innovasjon og fleksibilitet i utdanning, digitale metoder i alle fag, datadeling og digital infrastruktur er fortsatt svært aktuelle tema – ikke minst i lys av den nasjonale digitaliseringsstrategien.

Erfaringene fra strategiperioden viser hvor utfordrende det er å etablere en felles strategi for en mangfoldig sektor, der institusjonene har ulike profiler og ambisjoner. Mange institusjoner ser større verdi i at nasjonale strategier setter rammene for videre arbeid. Samtidig observerer vi at sektoren har modnet i sin tilnærming til digital omstilling, selv om ambisjonene i strategien ikke er fullt ut realisert. Institusjonenes egne aktiviteter og prioriteringer samsvarer godt med strategiens mål og utviklingsområder.

En vurdering av strategiens betydning for UH-sektoren må dessuten ses i lys av to hendelser som i stor grad har preget arbeidet med digital omstilling siden 2020: pandemien og inntoget av generativ kunstig intelligens. Begge har skapt grunnleggende utfordringer for sektoren, men også åpnet muligheter og sørget for et utviklingstempo og en endringsvilje som ellers ikke ville oppstått.

Pandemien preget starten av strategiperioden, og tvang frem en rask digital omlegging av undervisning og læring. Da pandemien ebbet ut, kom kunstig intelligens – særlig generative språkmodeller – som neste store endringskraft. Dette utløste omfattende diskusjoner om hvordan KI kan brukes i undervisning, vurdering og eksamen, på en måte som er juridisk og etisk forsvarlig. Dette er diskusjoner som fortsatt pågår. Samtidig ser vi at oppmerksomheten i økende grad rettes mot hvordan KI på et fundamentalt plan utfordrer måten vi lærer, formidler og tilegner oss kunnskap på.

Til tross for at pandemien og fremveksten av generativ KI er to ulike hendelser, har begge hatt enorm påvirkning på aktiviteter, prioriteringer og investeringer på digitaliseringsområdet de siste fem årene. Når slike omveltninger skjer, som krever umiddelbar og kraftfull respons, får strategier og handlingsplaner gjerne marginal betydning. Samtidig er det et poeng at endringene har styrket områder som er sentrale i strategien, deriblant fleksibel utdanning og digital innovasjon i undervisning. Uten disse hendelsene ville utviklingen på disse områdene sett helt annerledes ut.

Tekstboks 8: Sikt sitt perspektiv på digital omstilling i UH-sektoren

Endringsdrivere og sektortrender

Sikt erfarer at endringstakten i sektoren har vært høy i perioden, og i stor grad styrt av beslutninger tatt før strategiperioden startet, eller teknologiutvikling og endring i rammebetingelser. Koronapandemien og kunstig intelligens er to eksempler. Kunstig intelligens påvirker undervisning, læring og vurdering i kunnskapssektoren, men også hvordan Sikt utvikler tjenester, håndterer data og jobber på sikkerhetsområdet. Sikt presiserer at det fortsatt er usikkerhet knyttet til hvordan kunstig intelligens vil påvirke sektoren fremover.

Kapasitet og mottaksevne

Gjennom samstyringsmodellen for digital omstilling har universitetene og høyskolene gitt tilbakemelding om utfordringer med mottakskapasitet. Sikt opplever større etterspørsel fra sektoren etter alternative finansieringsmodeller og utviklingsmetoder for smidig kontinuerlig utvikling, som kan bidra til raskere gevinstrealisering og redusert press på mottakskapasiteten. I strategiperioden har det vært jobbet med å tilrettelegge for bedre oversikter over tiltak, og hvilke ressurser og brukergrupper som blir berørt av endringer. Effekten er bedre forutsetninger for styring av mottakskapasitet. Endringsledelse er en annen faktor som kan påvirke kapasitet. Sikt mener utvikling av ledere og kultur for endring vil være en forutsetning for styring av kapasitet fremover, og for å kunne realisere effekter av digitaliseringstiltak.

Digital grunnmur og fellestjenester

Sikt opplever at begrepet digital grunnmur er uklart, og at det brukes forskjellig av ulike aktører. Sikt legger til grunn at det med digital grunnmur menes tjenester som de fleste aktører i kunnskapssektoren har behov for og/eller bruker. Den digitale grunnmuren utfordres av at enkelte institusjoner ønsker å tilby egne tjenester til sektoren. Sikt mener likevel at den digitale grunnmuren er styrket i strategiperioden, med etablering av Cybersikkerhetssenteret, felles identitets- og tilgangsstyring (IAM), moderniseringen av Felles Studentsystem (FS), utviklingen av Samordna opptak, Nasjonalt vitenarkiv (NVA), Surveybanken og Microdata, samt med anskaffelsene innen digitalt læringsmiljø og forskningsnett.

Nyttestyring og gevinster

Med gevinst- og nyttestyring mener Sikt verdien et tiltak eller en tjeneste tilfører, og hvilken målbar effekt (gevinst) tiltaket eller tjenesten har. Sikt har gjennomført intervjuer med de 21 UH-institusjonene underlagt KD om status og behov for gevinststyring. Institusjonene har vært tydelige på at de ønsker å håndtere gevinst- og nyttestyring lokalt og i styringslinjene til KD, men at det kan være relevant å samarbeide om metode og erfaringer. Opptaksprosjektet («Fremtidens opptak») kan være egnet for å bygge kompetanse og erfaring om gevinststyring i sektoren.

7. Anbefalinger for veien videre

Vi avslutter rapporten med følgende fire anbefalinger for det videre arbeidet med digital omstilling i UH-sektoren:

1. Styrk grunnmuren for digital omstilling – særlig datadeling

Institusjonene bør prioritere fellestjenester, digital grunnmur og arbeidet med orden i eget hus. God informasjonsforvaltning og tilgjengeliggjøring av data for andre virksomheter, er avgjørende for digital omstilling og innovasjon. Dette er også et prioritert område i regjeringens nasjonale digitaliseringsstrategi. Resultatene fra vår kartlegging viser et tydelig behov for mer forpliktende innsats, da både tilgang på data og uttrykt behov for data fra andre institusjoner ligger lavt i UH-sektoren. Det er behov for felles rammeverk for informasjonsforvaltning og datautveksling; det samme gjelder metodikk og kompetanse om måling og vurdering av gevinster ved deling av data i kunnskapssektoren.

2. Fagnær digital omstilling må vektlegges – Kl øker behovet

Institusjonene bør videreutvikle undervisning og pedagogisk praksis ved hjelp av digital teknologi og særlig kunstig intelligens. Resultatene fra årets kartlegging tyder på at det fortsatt er store variasjoner mellom og innenfor fagmiljøene når det gjelder bruken av digitale verktøy i undervisning og læring. Det fører til at innovasjon i undervisning ofte avhenger av engasjementet og innsatsviljen til enkeltpersoner. Kompetansen i fagmiljøene og i læringsstøtte- og IT-miljøene bør brukes og kombineres mer aktivt, for å utvikle fremtidens undervisning.

3. Digital kompetanse må styrkes bredt

Institusjonene bør fortsatt styrke innsatsen for å videreutvikle den digitale kompetansen hos ansatte og studenter. Dette er et område hvor det rapporteres om en positiv utvikling sammenlignet med forrige kartlegging, særlig blant undervisere og forskere. Viktige endringer i sektoren, spesielt når det gjelder bruken av kunstig intelligens, skaper likevel nye kompetansebehov som må møtes. Videre indikerer resultatene at det er behov for å styrke kompetansen på andre områder, deriblant digital infrastruktur, virksomhetsarkitektur, informasjonsforvaltning og informasjonssikkerhet. Kunnskap om sammenhenger mellom styring, organisering, teknologisk endring og faglig utvikling, er viktig for at sektoren skal kunne ivareta sitt samfunnsoppdrag på en god måte også i fremtiden.

4. Videre arbeid med digital omstilling bør forankres i den nasjonale digitaliseringsstrategien

Årets kartlegging viser at institusjonene ikke ser behovet for en ny og helhetlig sektorstrategi. UH-sektoren bør derfor bruke den nasjonale digitaliseringsstrategien – «Fremtidens digitale Norge» – som ramme for det videre

arbeidet med digital omstilling. Det uttrykkes likevel ønske om at det utarbeides tematiske handlingsplaner som ivaretar sektorspesifikke behov. Å identifisere områder det kan være hensiktsmessig for UH-sektoren å ha egne handlingsplaner for, er viktig for å sikre god oppfølging av den nasjonale strategien.

8. Referanser

Digdir (2022). [Veileder for orden i eget hus | Digdir](#).

Digdir (2025). [Oversikt over EU-regelverk om deling og bruk av data | Digdir](#).

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2025). *Digitaliseringsrundskriv*. [Digitaliseringsrundskrivet - regjeringen.no](#).

HK-dir (2024). *Digital omstilling i UH-sektoren. Status, muligheter og utfordringer 2023* (1/2024). [Digital omstilling i UH-sektoren | HK-dir](#).

HK-dir (2025a). *Kunstig intelligens i UH-sektoren. Moglegheter, utfordringer og viktige område framover* (01/2025). [Kunstig intelligens i UH-sektoren | HK-dir](#).

HK-dir (2025b). *Styring av informasjonssikkerhet og personvern | HK-dir [Veileder]*. <https://hkdir.no/no/hoyere-utdanning-og-forskning/sikkerhet/styring-av-informasjonssikkerhet-og-personvern>.

HK-dir (2025c). *Tilstands- og risikovurdering 2025. Arbeidet med sikkerhet og beredskap i høyere utdanning og forskning* (9/2025). <https://hkdir.no/no/rapporter-undersokelser-og-statistikk/tilstands-og-risikovurdering-2025-arbeidet-med-sikkerhet-og-beredskap-i-hoyere-utdanning-og-forskning>.

HK-dir (2025d). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2025* (06/2025). <https://hkdir.no/no/rapporter-undersokelser-og-statistikk/tilstandsrapport-for-hoyere-utdanning-2025>.

HK-dir (2025e). *WAD nå? Hvordan kan universitets- og høyskolesektoren i Norge møte kravene til universell utforming av IKT?* (11/2025). [WAD nå? | HK-dir](#).

HK-dir (2026). *Studiebarometeret 2025* (01/2026). <https://hkdir.no/no/rapporter-undersokelser-og-statistikk/studiebarometeret-uh-2025>.

Kompetansebehovsutvalget (2026). *Framtidige kompetansebehov: Hvilken kompetanse trenger Norge for å lykkes med digital omstilling?* Temarapport 2025. [Kompetansebehovsutvalget temarapport 2025](#).

Korseberg, L., Slette, A. L. & Fossum, L. W. (2023). [Kompetanse for hva og hvem? Kompetansehevingens rolle i pedagogisk bruk av digital teknologi i høyere utdanning – NIFU](#).

Kunnskapsdepartementet (2021). [Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren - regjeringen.no](#).

Regjeringen (2024). *Fremtidens digitale Norge. Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fremtidens-digitale-norge/id3054645/>.

Riksrevisjonen (2024). *Informasjonssikkerhet i forskning innenfor kunnskapssektoren*. Dokument 3:11 (2023-2024). [Dokument 3:11 \(2023-2024\)](#).

Riksrevisjonen (2023). *Universitet og høyskular prioriterer ikkje kvalitetsarbeid*. Dokument 3:14 (2022-2023). <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2022-2023/universiteta-og-hogskulane-sitt-arbeid-med-a-vidareutvikle-kvaliteten-i-studieprogramma/>.

Sikt (2025). [Nasjonale digitaliseringstiltak](#).

Sikt (2026). *Open Science*. <https://www.openscience.no/>.

Statistisk sentralbyrå (2025). *Digitalisering og IKT i offentlig sektor* [Statistikkbanken]. <https://www.ssb.no/statbank/?subject=iktbruks>.

Stoveland-Alfsen, T., Frankmo, M. A., Løken, O., Jørgensen, T. D. & Gierløff, C. W. (2025). [Evaluering av kunnskapssektorens datafelleskap | Menon Economics](#).

Wiers-Jenssen, J., Sivertsen, B., Pedersen, T. D., Slette, A. L., Hovdhaugen, E., Wollscheid, S. & Flobakk-Sitter, F. (2026). [Langsiktige konsekvenser av korona-pandemien for studenter og ansatte i høyere utdanning – NIFU](#).

Vedlegg: Data og metode

Kartleggingsskjema

Kartleggingsskjemaet i denne runden bygger på skjemaet fra den første tilstandskartleggingen. Skjemaet ble sendt ut 18. september 2025, til de 21 statlige universitetene og høyskolene under Kunnskapsdepartementet. Svarfristen ble satt til 10. oktober.⁴¹ Vi sendte påminnelser underveis.

For å fange institusjonsperspektivet mottok hver institusjon ett skjema, som sist. Skjemaet gjorde det mulig å belyse ulike sider av institusjonenes digitaliseringsarbeid, og gi oss et overblikk over aktivitetsnivået på ulike områder, graden av samarbeid og systematikk, tilgangen til nettverk og arenaer, samt organisering og kultur for digital omstilling. Denne tilnærmingen, med ett skjema per institusjon, gir vurderinger på institusjonsnivå, men kan samtidig skjule variasjoner og nyanser i digitaliseringsarbeidet på tvers av fakulteter, institutter og fagmiljø.

Vi videreførte relevante spørsmål fra forrige runde, for å kunne måle endring og utvikling. Samtidig oppdaterte vi skjemaet, for å fange opp tema som har fått økende aktualitet de siste par årene. En grundig gjennomgang av opprinnelig skjema førte til at enkelte spørsmål ble endret eller fjernet. Områdene fleksibel utdanning og åpen forskning ble endret betydelig fra 2023. Temaer som kunstig intelligens, datadeling og oppfølging av den nasjonale digitaliseringsstrategien fikk større plass. Vi endte likevel opp med et skjema med færre spørsmål enn sist.

Vi mottok svar fra alle de 21 institusjonene, slik vi gjorde i 2023. Den brede deltakelsen styrker datakvaliteten, selv om vi registrerte en noe høyere andel «vet ikke»-svar på enkelte av spørsmålene denne gangen. Det er vanskelig å si noe om årsakene til dette.

Skjemaet besto av 15 spørsmål som dekker ulike temaer, med både åpne og lukkede svaralternativer. Vi presiserte at besvarelsen burde involvere ledere og medarbeidere med relevante roller i virksomhetens digitaliseringsarbeid. Etter innsending fikk institusjonene automatisk et PDF-sammendrag av egne svar. Dette gir institusjonene et grunnlag for å sammenligne eget digitaliseringsarbeid med sektoren som helhet.

Vi brukte mye tid på å utvikle et relevant og presist kartleggingsskjema, med testing og kvalitetssikring både internt og eksternt. Spørreundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av spørreskjemaverktøyet SurveyXact. Vi ga tydelig informasjon om hvordan undersøkelsen skulle besvares, og at lenken til skjemaet måtte videresendes til alle som skulle bidra på vegne av institusjonen. Tabell 1 viser hvilke enheter og organisatoriske nivåer som deltok i utfyllingen i de 21 institusjonene.

⁴¹ Da svarfristen gikk ut, manglet vi fortsatt noen svar. Siden de institusjonene som ikke hadde svart på dette tidspunktet ga uttrykk for at de ønsket å svare, forlenget vi svarfristen til 25. oktober.

Tabell 1: Oversikt over enheter og nivåer som bidro i utfyllingen av kartleggingsskjemaet ved de 21 institusjonene.

Funksjon	Antall	Prosent
Ledelse og stab (sentralt eller ved fakultet/institutt)	16	76,2
Ansatte og koordinatore som følger opp digitalisering	11	52,4
Vitenskapelig ansatte	0	0,0
Støttemiljø for undervisning og læring	10	47,6
IT-avdeling	19	90,5
Andre	2	9,5
I alt	21	100,0

Kvalitative intervjuer

For å supplere funnene fra spørreundersøkelsen, gjennomførte vi intervjuer med de samme institusjonene som vi intervjuet i kartleggingen i 2023. De seks institusjonene ble valgt for i størst mulig grad å speile variasjoner i sektoren når det gjelder størrelse, faglig profil, campusstruktur og geografisk plassering.

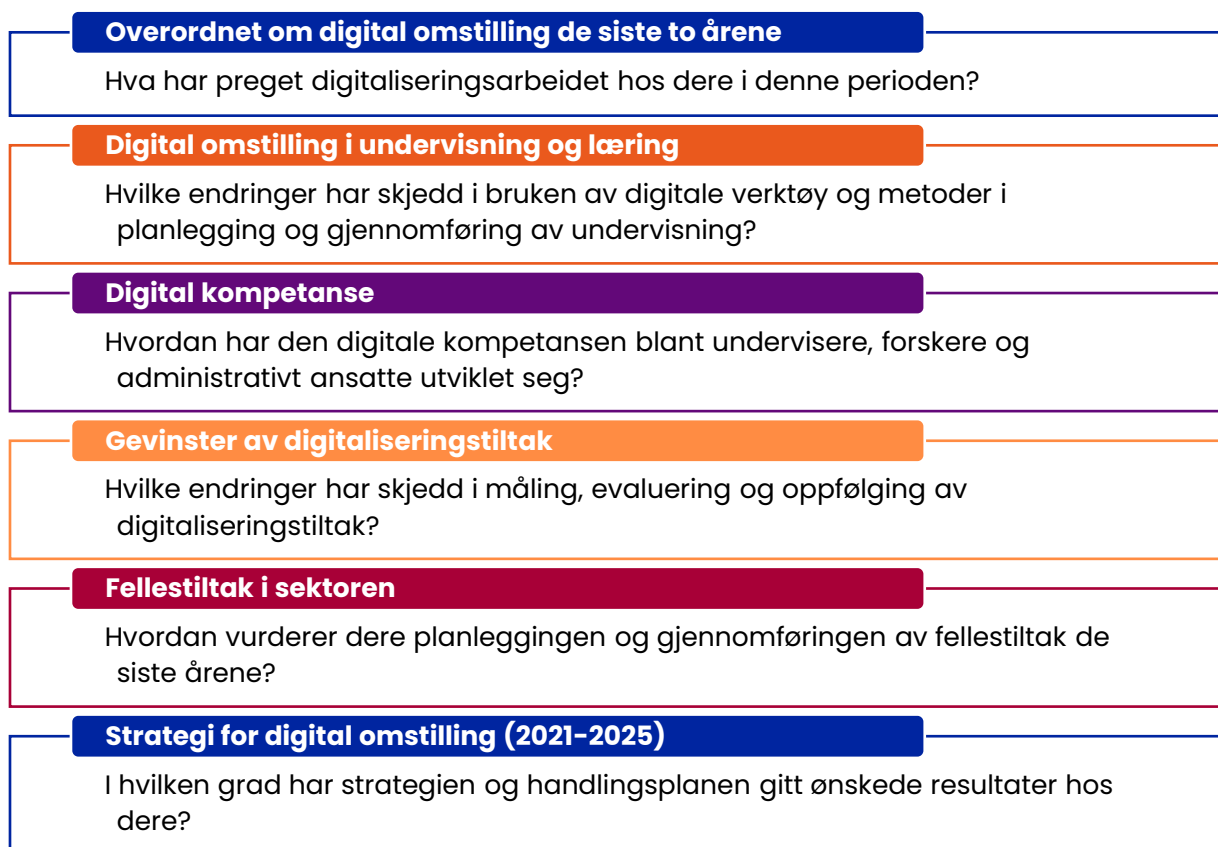
Målet med intervjuene var å fremskaffe utdypende innsikt i sektorens arbeid med digital omstilling, og eventuelle endringer sammenlignet med 2023. Endringer i rammebetingelser for arbeidet med digital omstilling var et annet sentralt tema som ble belyst i intervjuene, som utdypet i figur 18.

Intervjuene ble gjennomført i perioden oktober 2025 – januar 2026, og tok utgangspunkt i en intervjuguide sendt ut på forhånd. Respondentene kunne også ta opp andre temaer knyttet til digital omstilling enn de vi hadde satt opp i intervjuguiden.

Intervjuene ble gjennomført digitalt og som gruppeintervjuer, og hadde en varighet på 1,5-2 timer. Institusjonene valgte selv hvem som deltok i intervjuene. Den eneste føringen vi ga var at ledere og medarbeidere med nøkkelroller innen digitalisering burde delta. Oppsummeringer av intervjuene ble sendt til respondentene i etterkant, for gjennomlesning og korrigerings.

Totalt deltok 29 respondenter fra de seks institusjonene. Antallet respondenter for hver institusjon varierte fra tre til åtte. Det var hovedsakelig ledere og ansatte fra administrasjonen – særlig IT, studieadministrasjon og læringsstøtte – som deltok. I tillegg deltok ledere med ansvar for digital omstilling samt HR, lønn og økonomi.

Figur 18 oppsummerer temaene som ble belyst i intervjuene.



Figur 18: Oversikt over temaene som ble belyst i intervjuene med institusjonene.

Vi gjennomførte også et intervju med Sikt, for å få dypere innsikt i hvordan sektoren følger opp strategiens forutsetninger og innsatsområder. Som tjenesteleverandør har Sikt verdifull erfaring med digitaliseringsarbeidet i kunnskapssektoren, særlig utvikling og innføring av fellestjenester. Dette gir et viktig grunnlag for et helhetlig og nyansert bilde av sektorens arbeid med digital omstilling.

Intervjuet ble gjennomført 20. november, og figur 19 oppsummerer hvilke temaer som var sentrale.



Figur 19: Oversikt over temaene som ble belyst i intervjuet med Sikt.

Gjennomgang av institusjonenes årsrapporter

Vi har gjennomgått institusjonenes årsrapporter for årene 2021–2024 for å få innsikt i hvilke satsinger og prioriteringer de gjennomfører, og hvordan de beskriver eget arbeid med digital omstilling. Gjennomgangen rettet seg mot rapporteringen knyttet til Strategi for digital omstilling, og ble supplert med KI-baserte analyser av hele rapporter, for å identifisere andre aktiviteter innen satsingsområdene.

Årsrapportene varierer betydelig i innhold og form, og fungerer ikke som en datakilde på linje med spørreundersøkelser eller kvalitative intervjuer. De gir likevel nyttig tilleggsinformasjon om hvordan institusjonene omtaler digitaliseringsarbeidet, hvilke tiltak de fremhever og hvilke planer de har fremover. Kombinert med andre datakilder bidrar årsrapportene til å supplere og nyansere bildet av digitaliseringsarbeidet i UH-institusjonene.

Data fra Statistisk sentralbyrå (SSB)

SSB gjennomfører årlig en undersøkelse av digitaliseringen i offentlig sektor, som omfatter statlige virksomheter, kommuner og fylkeskommuner. Undersøkelsen dekker blant annet digitaliseringstiltak, digitale tjenester, innkjøp, datadeling, informasjonssikkerhet og IKT-kompetanse.

I vårt arbeid med å kartlegge digital omstilling i UH-sektoren har vi fått tilgang til data for statlige UH-institusjoner. Dette gjør det mulig å sammenligne UH-sektoren med øvrige statlige virksomheter og følge utviklingen over tid.

Sikts rapportering om fellestjenester til samstyringsorganene

Sikt følger opp og rapporterer om porteføljen av fellestiltak gjennom sekretariatet for porteføljestyrene, blant annet i møter i Digitaliseringsstyret og porteføljestyrene. Rapporteringen for fellestiltakene og den nasjonale digitaliseringsporteføljen gir oversikt over status, utvikling, risiko og fremdrift for fellestiltakene i UH-sektoren (Sikt 2025). Denne rapporteringen er viktig, fordi den gir informasjon om status for viktige deler av arbeidet med digital omstilling i sektoren.

Gjennomgang av tidligere kartlegginger

Et viktig mål med tilstandskartleggingen har vært å bygge på eksisterende datakilder og kunnskap. Vi har derfor gjennomgått relevante kartlegginger, rapporter, strategier og policydokumenter, og især rapporter og kartlegginger som belyser våre problemstillinger. Det handler blant annet om rammebetingelsene for digital omstilling og hvordan KI påvirker disse, betydningen av digital kompetanse, samt den fagnære digitale omstillingen i undervisning og læring.

I stedet for et eget kapittel med litteraturgjennomgang, har vi lagt inn relevante referanser fortløpende i rapporten.

Involvering og forankring

Vi opprettet også denne gangen en ressursgruppe med fagpersoner fra UH-sektoren, som bidro med innspill og tilbakemeldinger til kartleggingsskjemaet. Vi samarbeidet også med ansatte i Sikt, som deltok i testing og kvalitetssikring av skjema, og som leste gjennom rapportutkastet i sluttfasen.

