

Politikk for digitalisering og prosessutvikling

Type dokument	Politikk
Forvaltes av	Organisasjonsdirektør
Godkjent av	Rektor dd.mm.åååå
Klassifisering	Åpen
Gjelder fra	vedtaksdato
Revidert	
Unntatt offentlighet	Nei
Referanse ISO	uaktuelt
Referanse LOV/Regel	Politikk for digitalisering og prosessutvikling følger opp «Digitaliseringsstrategi for universitet- og høgskolesektoren» utarbeidet av Kunnskapsdepartementet (KD) fra september 2017.
Referanse interne dokumenter	Politikk for digitalisering og prosessutvikling skal bidra til å realisere NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden 2018-2025». Politikken er overordnet utviklingsplan for digitalisering og prosessutvikling.

1. Formål

Dette dokumentet gir en overordnet beskrivelse av NTNUs arbeid med digitalisering og prosessutvikling. Dokumentet beskriver mål, krav, føringer og prinsipper for organisering, gjennomføring og oppfølging av arbeidet, og tydeliggjør roller og ansvar.

2. Gjelder for

NTNUs politikk for digitalisering og prosessutvikling gjelder for alle virksomhetsområder og alle organisatoriske enheter ved NTNU. Politikken gjelder ikke prosessutvikling uten en vesentlig IT-komponent.

3. Definisjoner

Prosess:

En systematisk rekke av handlinger som fører frem til et etterspurt sluttresultat.

Gjennomgående prosess:

Prosess som involverer flere nivåer i virksomheten og/eller flere enheter på tvers av virksomheten.

Tjeneste:

Et resultat av en prosess. En tjeneste leveres til en bruker, og er noe selvstendig og enestående hver gang den produseres.

Digitalisering:

Digitalisering er et virkemiddel for å nå virksomhetens mål gjennom å:

- forbedre, fornye og forenkle prosesser og tjenester
- skape nye prosesser og tjenester

- sikre at alle prosesser og tjenester er
 - brukervennlige
 - effektive
 - pålitelige

Prosessutvikling:

Arbeid med å forbedre en prosess. Utvikling av prosesser innebærer en endring av organisering av arbeidet som ofte krever grunnleggende endringer i arbeidsformer, -prosesser og -innhold

Utviklingsplan:

En utviklingsplan er en operativ plan for å realisere et eller flere utviklingsmål i NTNUs strategi. Utviklingsplaner utarbeides på områder der det er behov for å iverksette betydelig endring, og der alle nivåer forplikter seg med tiltak og ressurser, eksempelvis for digitalisering og prosessutvikling.

Utviklingsplanen for digitalisering og prosessutvikling omfatter mange oppgaver/prosjekter og gjennomgående prosesser. Hvert prosjekt beskrives overordnet i utviklingsplanen med fastsatte nøkkelparameter for vurdering av omfang og betydning og skal i tillegg ha sin prosjekt-dokumentasjon hvor prosjektplan inngår.

Utviklingsprosjekt:

Tidsavgrenset oppgave med definert målsetting (leveranse) som trenger ressurser og organisering utenom den ordinære strukturen. Mindre utviklingsoppgaver kan løses innenfor strukturene gjennom andre arbeidsformer enn ordinær drift.

Prosjektdokumentasjon:

Dokumentasjon av et prosjekt i henhold til fastsatte standarder for NTNU. Prosjektdokumentasjonen omfatter all styringsdokumentasjon for prosjektet og dekker planlegging, gjennomføring, rapportering og oppfølging.

Internkontroll:

En prosess, gjennomført av styre, ledelse og ansatte som er utformet for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor følgende områder:

- Målrettet og effektiv drift
- Pålitelig rapportering
- Overholdelse av lover og regler

Arkitekturrammeverk

Arkitektur er en utviklings- og styringsoppgave, med innvirkninger på digitaliseringsprosjekters kostnader og gevinster. Arkitekturrammeverket skal definere, designe, utvikle og forvalte digitale tjenester for utveksling av data. Difis arkitekturrammeverk skal benyttes når NTNU skal lage en løsning som samhandler med andre gjennom innhenting og deling av data og gjenbruk av løsninger.

4. Mål for digitalisering og prosessutvikling ved NTNU

Digitalisering og prosessutvikling ved NTNU skal bidra til at universitetet når sine strategiske mål. Gjennom digitalisering og prosessutvikling skal NTNU stadig forbedre innovative, brukervennlige og effektive løsninger. NTNU skal være ledende innenfor universitetssektoren på dette området, gjerne gjennom sektorsamarbeid.

Digitalisering og prosessutvikling ved NTNU er et virkemiddel som skal bidra til å:

1. gjøre NTNU mer selvbetjent for studenter og ansatte
2. skape bedre flyt i arbeidsprosesser gjennom hele virksomheten
3. forberede studentene på et arbeidsliv i rask endring, samt styrke utdanningskvalitet, læringsutbytte og studentens engasjement og studiemotivasjon
4. gjøre digitale ressurser tilgjengelig for forskning, undervisning og læring
5. gi åpen tilgang til vitenskapelige publikasjoner og resultater, og sikre forsvarlig lagring og tilgjengeliggjøring av forskningsdata
6. forenkle og forbedre prosesser knyttet til forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon, inkludert prosjektstyring, samarbeid, gjennomføring og administrasjon
7. styrke digital formidling av forskning, utdanning, kunst og innovasjon til samfunnet
8. styrke og støtte kulturen for innovasjon, kvalitetsutvikling og samarbeid internt og eksternt
9. forbedre kvalitet, forutsigbarhet og ressursutnyttelse i arbeidsprosesser og tjenester
10. utvikle framtidens campus for virtuell samhandling
11. fremskaffe og presentere informasjon som understøtter beslutning, fordeling, forbedring og kvalitetssikring i alle deler av virksomheten.
12. tilrettelegge for studenter og ansatte med funksjonsnedsetting

5. Overordnede føringer

Digitalisering og prosessutvikling ved NTNU skal skje innenfor rammene av lover, forskrifter og NTNUs styrende dokumenter. De viktigste føringene er gitt gjennom:

- NTNUs strategi: Kunnskap for en bedre verden med utviklingsmål
- Kunnskapsdepartementets strategi for digitalisering i sektoren.
- Det årlige Digitaliseringsrundskrivet fra Kunnskapsdepartementet
- NTNUs styrings- og delegasjonsreglement, med tilhørende krav til kontinuerlig utviklingsarbeid, prosessutvikling og internkontroll.
- NTNUs politikk for internkontroll (utkast) og politikk for informasjonssikkerhet.
- NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen i Staten
- DIFIs overordnede arkitekturprinsipper
- Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)

6. Prinsipper for arbeidet med digitalisering og prosessutvikling

6.1 Organisasjons- og prosessutvikling integrert i digitaliseringsarbeidet

I NTNUs strategi er digitalisering omtalt i avsnittet om utviklingsevne. Her blir det understreket at digitalisering først og fremst handler om endring og omstilling av organisasjonen, som vi her kaller organisasjonsutvikling. Grunnleggende endringer i arbeidsprosesser kan realiseres gjennom digitalisering og/eller endring av organiseringen av arbeidet. Ved NTNU er digitalisering og organisasjonsutvikling to sider av samme sak.

6.2 Økt endringstakt

Lederforankring og tilstrekkelige ressurser

Digitalisering og prosessutvikling krever ledelsesfokus, tilstrekkelig finansiering og interne ressurser. Utviklingsarbeidet krever innsats fra alle nivå og er et felles ledelsesansvar som følges opp både i styringsdialoger og i karriereutvikling for ledere og medarbeidere. Arbeidet er integrert i NTNUs virksomhet og gir både avgrensede og omfattende oppgaver. Mindre endringer skjer gjennom kontinuerlig forbedringsarbeid hvor fagmiljøer og enheter har tilstrekkelig med ressurser og myndighet til å utføre oppgavene. Større endringer ivretas av tverrfaglige prosjekter med egen finansiering og organisering i henhold til overordnede føringer presentert over.

Utvikle langsiktige og kortsiktige løsninger

NTNU er en kompleks organisasjon, og store endringer krever utredning, koordinering og planlegging, forskriftsmessige anskaffelsesløp og tilstrekkelig forankring og medvirkning. Digitaliserings- og prosessutviklingsarbeid skal derfor planlegges og rustes både for langsiktige og kortsiktige endringer samtidig.

Standard prosesser og standard løsninger

For å understøtte primærvirksomheten på en best mulig måte med hensyn til kvalitet, forutsigbarhet og best mulig ressursutnyttelse skal man så langt som mulig standardisere administrative prosesser og tjenester. Der det er hensiktsmessig skal NTNU bruke standard produkt- og tjenesteløsninger framfor å utvikle egne spesialtilpassede løsninger. NTNU skal samtidig være en aktiv premissleverandør for og deltaker i utvikling av nye løsninger i sektoren, og legge til rette for innovative offentlige anskaffelser det det er aktuelt.

Bygge kompetanse for endring og utvikling

For å være omstillingsdyktig må NTNU satse på kompetanseutvikling på alle nivåer. Kollektiv kompetanse bygges gjennom involvering i systematisk forbedringsarbeid samt kompetansebygging for den enkelte ansatte. Dette gjelder i virksomheten generelt og i digitalisering og prosessutvikling spesielt. I digitaliserings- og prosessutviklingsarbeidet er det særskilt viktig at ledere må ha tilstrekkelig kompetanse både om teknologiske muligheter og om endringsledelse for å håndtere strukturelle og medmenneskelige sider ved endringer. Dette skal dekkes i lederutviklingsprogrammer og andre utviklingstiltak.

6.3 Tydelige prioriteringer

Brukeren i sentrum

Digitalisering og prosessutvikling skal gi økt brukerverdi, og prioritering av prosjekter og tiltak skal skje på grunnlag av en analyse av merverdi i form av mindre ressursbruk og/eller bedre kvalitet for studenter, medarbeidere og andre brukere av systemer og tjenester. Brukerfokus skal gjenspeiles ved sammensetning av styringsgrupper og etablering av brukergrupper.

Kost-nyttevurderinger

Ethvert digitaliserings- og prosessutviklingstiltak skal begrunnes med kost-nyttevurderinger. Disse vurderingene skal dekke både indirekte og direkte verdier, og konsekvenser skal vurderes i en helhetlig sammenheng slik at man unngår suboptimalisering. Når gevinster ett sted i organisasjonen eller prosessen genererer kostnader eller merarbeid et annet sted, skal det være tydeliggjort. Flere nivå i organisasjonen må medvirke i kost-nyttevurderinger.

Gevinstrealisering

NTNUs ledelse skal følge opp realisering av effektmål og gevinster etter endringer. Det skal være tilstrekkelig fokus og avsatte ressurser til oppfølging av etterlevelse, justeringer og videreutvikling etter at digitaliserings- og prosessutviklingsprosjekter er avsluttet. Gevinster og effekter må vurderes i lys av flere utviklingstiltak i sammenheng og kunne kreve endringer i ressursfordeling, organisering, arbeidsfordeling og beslutningsstrukturer.

Tilgjengelige data

NTNU skal ha oversikt over alle informasjonsverdier inkludert forskningsdata, ivareta riktig klassifisering og sikring av disse. Som utgangspunkt skal alle forskningsdata være åpent tilgjengelige.

NTNU skal ha god arkitektur på masterdata og informasjonsflyten i organisasjonen. NTNU skal sikre at data til enhver tid er oppdaterte, korrekte, tilgjengelige og entydig definert. NTNU skal gjenbruke informasjon, i stedet for å spørre brukerne på nytt om forhold de allerede har opplyst. NTNU skal ha oversikt over hvilke data organisasjonen håndterer, hva dataene betyr, hva de kan brukes til, hvilke prosesser de inngår i, og hvem som kan bruke dem.

6.4 Gode endringsprosesser

Profesjonell prosjektstyring

NTNUs digitaliserings- og prosessutviklingsprosjekter skal ha egen profesjonell prosjektstyring og -ledelse med felles prosjektmetodikk for gjennomføring. Det kreves dyktig program- og porteføljeledelse, med koordinering mellom prosjekter, god risikostyring og håndtering av konsekvenser ved avvik. NTNUs egne sterke fagmiljøer skal trekkes inn i arbeidet. NTNU skal også være en profesjonell kunde og en kompetent bestiller i samhandling med eksterne leverandører og tjenesteytere.

Prosjekter tett på kjernevirksomheten

Digitaliserings- og prosessutviklingsprosjektene skal involvere brukere og mottakere av prosjektenes leveranser i alle prosjektets faser fra forprosjekt til man har sikret at løsningene er etablerte i bruk og i videreutvikling og forvaltning. Berørte ledere og ansatte skal være involvert og aktivt deltakende.

Småstegsutvikling og kontinuerlig forbedring

Linjeledere har alltid ansvar for endringsarbeid innenfor sitt myndighetsområde, og krav til internkontroll betinger kontinuerlig forbedringsarbeid. Dette er en del av det ordinære ansvaret for den enkelte enhet. I tillegg til større utviklingsprosjekter pågår arbeid med avgrensede arbeidsprosesser for å forenkle og forbedre tjenestene og frigjøre kapasitet og kompetanse til mer verdiskapende arbeid. NTNU skal ha en felles metodikk og tilnærming for prosessutvikling hvor forbedringer følges opp gjennom planlegging, utprøving, oppfølging, evaluering og justering.

Trygghet for endringer

Digitaliserings- og prosessutviklingsarbeidet kan frigjøre kapasitet både på individ- og organisasjonsnivå. NTNU skal så langt som mulig bruke denne kapasiteten til å styrke kjernevirksomheten og øke kvaliteten i tjenestene. Endringsarbeidet vil også kunne skape nye muligheter og nye oppgaver, nye utfordringer og ny kompetanse for medarbeidere. Ledere har ansvar for at medarbeidere tidlig nok kan forberede seg på endringer, og at endringer skjer i tråd med lov- og avtaleverk. Tillit bygger på åpenhet og transparente prosesser, og medvirkning og medbestemmelse både på individ- og organisasjonsnivå.

7. Struktur, roller og ansvar

Roller og ansvar følger i all hovedsak av NTNUs styrings- og delegasjonsreglement og politikk for internkontroll. Digitalisering og prosessutvikling som omfatter flere enheter ved virksomheten, skal som hovedregel inngå i NTNUs program for digitalisering og prosessutvikling.

Mer konkret gjelder følgende roller og ansvar for utviklingsarbeidet:

Styret

- Vedtar NTNUs felles årsplan og overordnet rammefordeling

Rektor

- Er overordnet ansvarlig for at digitalisering og prosessutvikling bidrar til å nå NTNUs utviklingsmål i strategien Kunnskap for en bedre verden
- Prioriterer felles satsinger innenfor digitalisering og prosessutvikling ved NTNU og vedtar utviklingsplanen med økonomiske rammer
- Orienterer styret årlig om arbeidet med digitalisering og prosessutvikling

Organisasjonsdirektør

- Har på vegne av Rektor saksansvaret for digitalisering og prosessutvikling
- Er ansvarlig for at arbeidet med digitalisering og prosessutvikling til enhver tid er

organisert på en hensiktsmessig måte

- Er ansvarlig for at kravene i politikk for digitalisering og prosessutvikling blir implementert i virksomheten

Prorektor/direktør

- Er prosesseier for NTNUs gjennomgående arbeidsprosesser innenfor sitt område. Dette innebærer at prosesseier
 - styrer, forbedrer og følger opp prosesser gjennom forenkling, standardisering og digitalisering
 - fastsetter NTNUs felles prosedyrer og retningslinjer for de gjennomgående arbeidsprosessene og følger opp disse gjennom rutiner og verktøy for internkontroll
- Foreslår utviklingsområder innenfor sine ansvarsområder og fremmer disse til program for digitalisering og prosessutvikling
- Avgir ressurser til programråd og sekretariat og inn i satsinger på sine områder og tverrfaglige satsinger

Linjeleder

- Har ansvar for arbeidet med digitalisering og prosessutvikling innenfor sitt myndighetsområde, dvs. prosesser som i sin helhet utføres innenfor egen enhet og deler av gjennomgående prosesser som utføres innenfor egen enhet
- Melder inn forbedringsbehov og –muligheter til prosesseier og/eller program for digitalisering og prosessutvikling

Ansatte

- Arbeidsgiver har ansvar for å legge til rette for de ansattes kompetanseutvikling. Slik tilrettelegging kan innebære at ansatte blir pålagt å øke sin kompetanse innenfor bestemte områder.
- Har ansvar for å bidra med sin kompetanse og ta del i forbedrings- og utviklingsprosesser

Fagmiljøene/instituttene og fakultetene

- Diskuterer og fremmer forslag om hvilke digitaliseringsprosesser de selv anser som viktige og arbeidsbesparende i sin hverdag.

Program for digitalisering og prosessutvikling

- Har ansvar for å iverksette utviklingsplanen, herunder samordne og følge opp prosjektene på området
- Sørger for rullering av utviklingsplanen som en del av prosessen for planlegging, budsjettering og oppfølging
- Fastsetter krav til planlegging av enkeltprosjekter og foretar prioritering av prosjekter innenfor økonomiske rammer

- Fastsetter standarder for gjennomføring av prosjekter, herunder
 - prosjektstyring og dokumentasjon av større og mer avgrensede prosjekter
 - maler for vurdering av kost-nytte og gevinstrealisering
 - roller og ansvar for prosesseierskap ved NTNU
 - roller og ansvar i prosjektgjennomføring
 - felles prosessutviklingsmetodikk