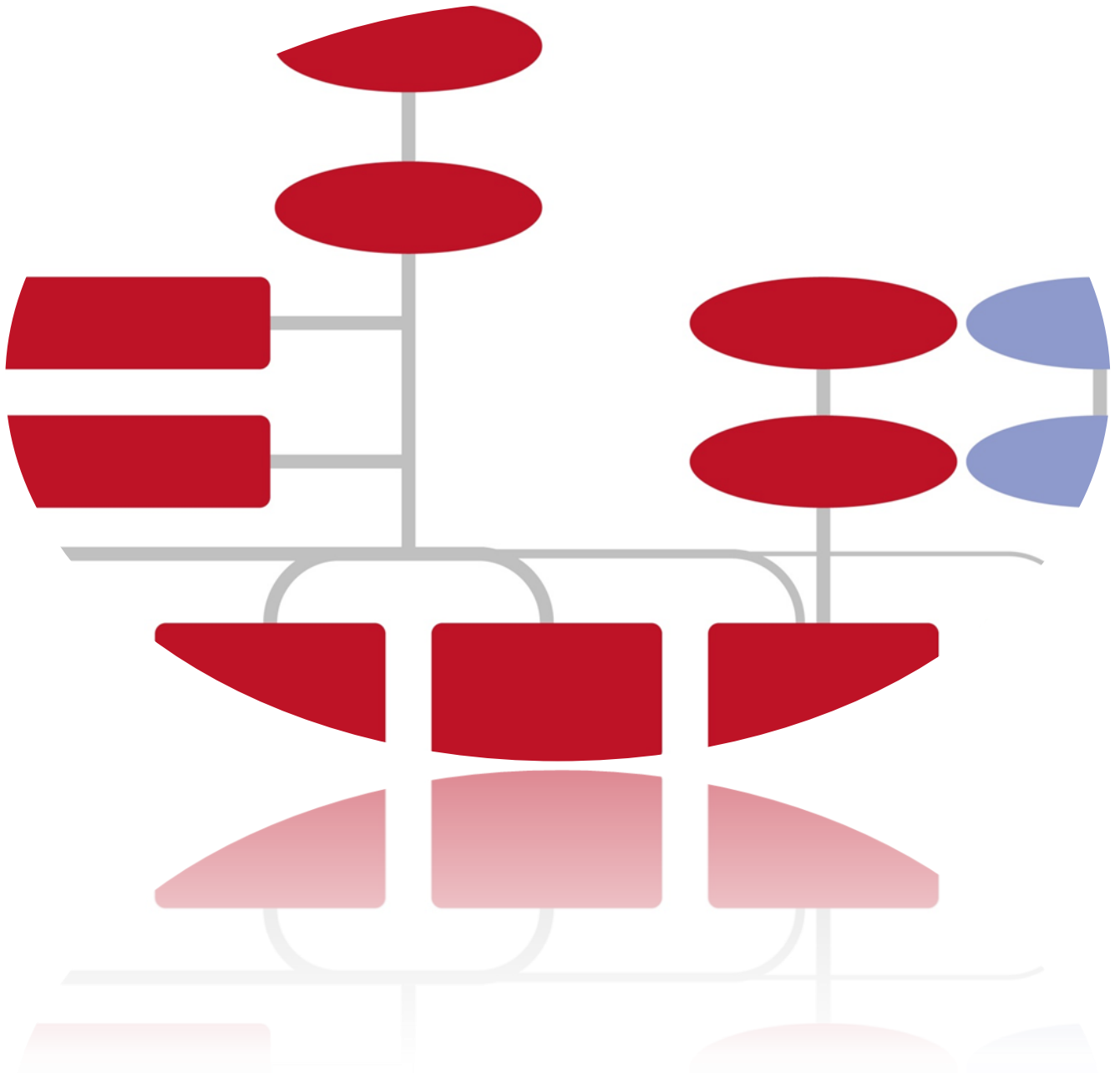


Ny organisering av UNINETT



Notat til UNINETT's styre
4. mai 2011

Forord

Målet med denne rapporten er å presentere et underlag for en beslutning om omorganisering av UNINETT. UNINETTs styre er forventet å ta denne beslutningen i sitt styremøte i mai 2011, og vil dernest legge saken fram for generalforsamlingen til informasjon og eventuell reaksjon. Forutsatt et positivt vedtak, vil UNINETTs administrasjon sette i gang planlegging og gjennomføring av selve omorganiseringen umiddelbart med mål å ferdigstille denne innen utgangen av året.

Trondheim, 4. mai 2011

Petter Kongshaug

Administrerende direktør

I. Bakgrunn

UNINETT har hatt tilnærmet samme organisasjonsstruktur siden starten i 1993. Nye, viktige oppgaver er tatt hånd om av nye datterselskaper, som fram til årsskiftet 2009/2010 telte fire selskaper: UNINETT FAS AS, UNINETT Norid AS, UNINETT Sigma AS og UNINETT ABC AS, i den rekkefølge selskapene ble etablert. Summen av selskapene har vært omtalt som UNINETT-konsernet, uten at det har vært annen konsernorganisering enn deling av administrative og andre interne tjenester, og bruk av et felles forskningsnett. UNINETT ABC gikk som kjent ut av konsernet ved årsskiftet 2009/2010 og inn i Kunnskapsdepartementets nye satsing Senter for IKT i utdanningen.

I 2008 vedtok UNINETT's styre en ny strategi for UNINETT (morselskapet når ikke annet er eksplisitt uttrykt): "UNINETT strategi 2009-2014". I denne strategien tas det til orde for en mer helhetlig IKT-tenkning overfor UH-sektoren, og for en ny satsing på IKT-støtte til primæraktivitetene undervisning, forskning og formidling.

Visjon:

UNINETT er myndighetenes verktøy for utvikling og drift av en allsidig nasjonal e-infrastruktur.

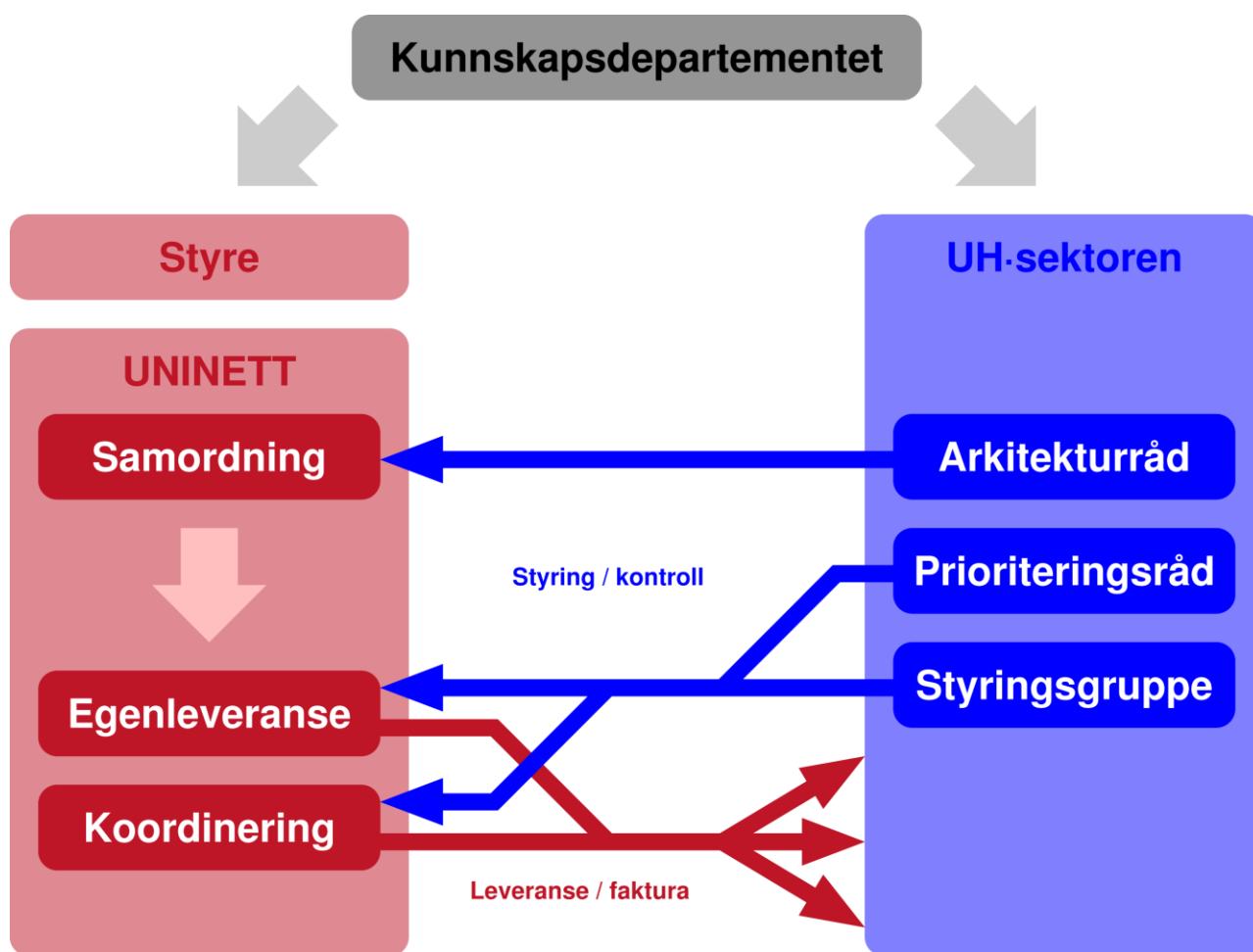
Gjennom samarbeid og synergieffekter optimaliserer UNINETT anskaffelse og bruk av de samlede IKT-ressursene innen universitets- og høgskolesektoren i Norge.

Ny innsats skal understøtte universitetenes og høgskolenes primæroppgaver innen forskning, undervisning og formidling.

Behovet for samordning av selskapenes aktiviteter overfor UH-sektoren og IKT-støtten til primæraktiviteten ligger til grunn for den omorganiseringsprosessen som styret initierte mot slutten av 2009. Etter oppstart har det kommet på flere nye forhold som har konsekvenser for omorganiseringsprosessen.

I.1 Agedalutvalget

Agedal-utvalget leverte sin innstilling "Strategi, organisering og styring av de felles administrative IT-systemene i universitets- og høgskolesektoren" til Universitets- og høgskolerådet (UHR) i januar 2009. I denne innstillingen kommer det blant annet fram at UH-institusjonene har behov for mer innflytelse på og styring av fellesløsninger i sektoren.. Det er ingen grunn til å tro at dette behovet gjelder utelukkende for administrative systemer. UNINETT ønsker å komme dette kravet i møte i alle sine IKT-relaterte oppgaver for UH-sektoren, og har derfor startet et arbeid med en prosessmodell som formaliserer sektorens deltakelse og styringsrett.



Videre påpekte utvalget at UNINETT opptrer i ulike roller overfor UH-sektoren, og at dette skaper forvirring. UNINETT ønsker å være tydelig i sin rolleutøvelse, og ville derfor også bringe dette forholdet inn i omorganiseringsprosessen.

1.2 SAK-prosessene

Departementet yter finansiell støtte til en rekke ulike SAK-prosesser (samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon) i UH-sektoren. De fleste av disse prosessene vil resultere i tettere samarbeid mellom to eller flere UH-institusjoner, men noen prosesser kan også føre til framtidig sammenslåing av UH-institusjoner. På sikt kan vi forvente at antallet UH-institusjoner kan bli redusert betydelig fra dagens 37. Som en konsekvens av disse prosessene, vil det bli behov for et tettere samarbeid på ulike nivåer: fra teknisk infrastruktur til faglig og administrativt nivå. UNINETT ønsker å yte prosesstøtte til alle disse nivåene. Det forutsetter imidlertid at vi samordner egne ressurser og tjenester slik at sektoren ser UNINETT's leveranser som ett system. Denne interne samordningen er en ny utfordring i omorganiseringsprosessen.

1.3 Nye, nasjonale fellesoppgaver

Myndighetsorganer pålegger departementene nye IKT-relaterte oppgaver for å oppnå bedre styring og utnyttelse av offentlige ressurser. Eksempler på dette er utformingen av en enhetlig IKT-arkitektur for UH-sektoren, og en sikkerhetsarkitektur som blant annet imøtekommer krav om beredskap og krav til kritisk infrastruktur. UNINETT utfører utredningsprosjekter for departementet innen disse områdene, og vi forventer at UNINETT vil spille en nøkkelrolle i forvaltningen av UH-sektorens IKT-arkitektur og sikkerhetskoordinering i framtida i tett samspill med UH-sektoren. Dette er enda et forhold som denne omorganiseringsprosessen må ta høyde for.

I.4 Finansieringsformer

En vesentlig del av UNINETTs infrastrukturorienterte virksomhet, finansieres direkte av departementet. Dette er hensiktsmessig for å sikre en effektiv utbygging og forvaltning av et forskningsnett som går langt utover det som normalt kan klassifiseres som ordinære driftstjenester. Tjenester og applikasjoner i forskningsnettet kan i varierende grad være strategisk interessante for UH-institusjonene, og bør følgelig finansieres av de institusjoner som deltar i et slikt samarbeid. UNINETT antar at virksomheten i framtida i større grad vil bli deltakerfinansiert, et forhold vi må ta hensyn til både når det gjelder organisering og videre arbeid for å sikre framtidig finansiering.

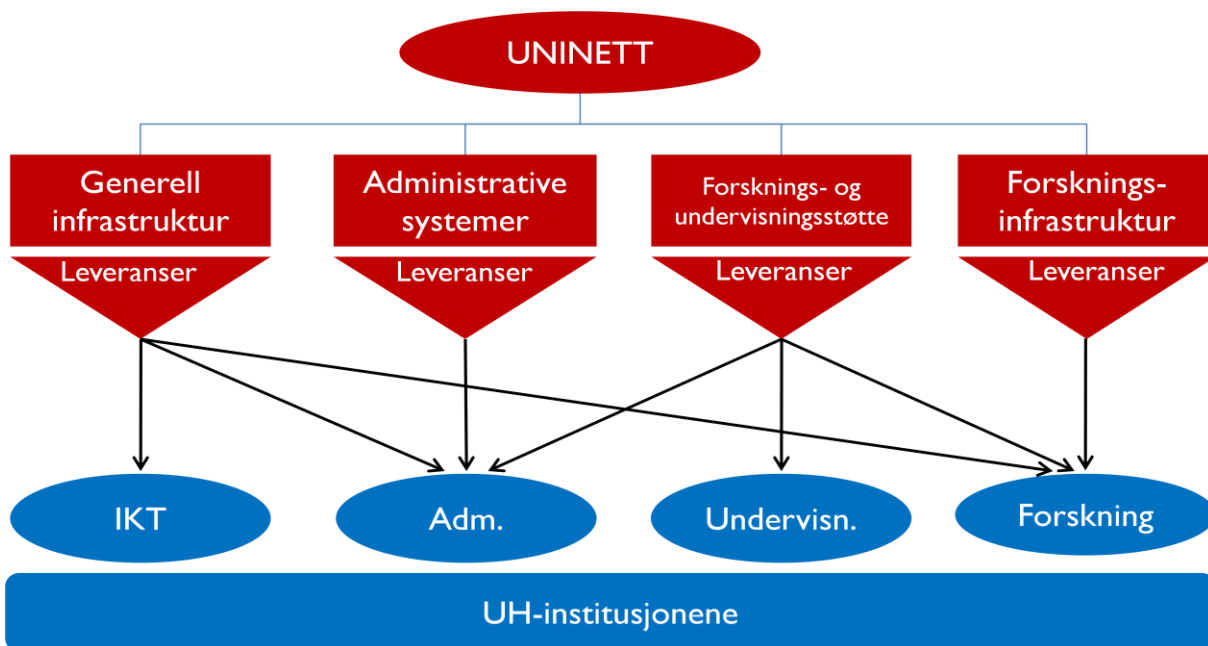
2. Innledning

For å kartlegge potensialet for et tettere samarbeid mellom selskapene overfor UH-sektoren, ble alle ansatte i UNINETT involvert i en prosess hvor målet var å peke på mulige samarbeidsområder som kunne gi gevinst. Etter prioritering og gruppering, satt vi igjen med følgende områder:

- kunderelasjoner
- administrasjon og fellestjenester
- sikkerhet
- strategisk samarbeid og arkitektur

Organisasjonsprosessen har særlig satt søkelyset på disse fire områdene.

Neste skritt var å enes om et overordnet prinsipp for organisering av UH-virksomheten. Framfor å velge en teknologiorientert eller funksjonsorientert organisasjon, ble vi enige om at det var en leveranse- og målgruppeorientert organisasjon UNINETT trengte. Tjenesteorientert arkitektur har vært trukket fram som en foretrukket måte å organisere IT-systemer på de senere år, fordi vi dermed kan gjøre oss mer uavhengig av maskinvare og programvare som benyttes til enhver tid. UNINETT ønsker å gjøre kunden kjent med et sett tjenester, og ikke den underliggende tekniske infrastrukturen som inngår i leveransen.



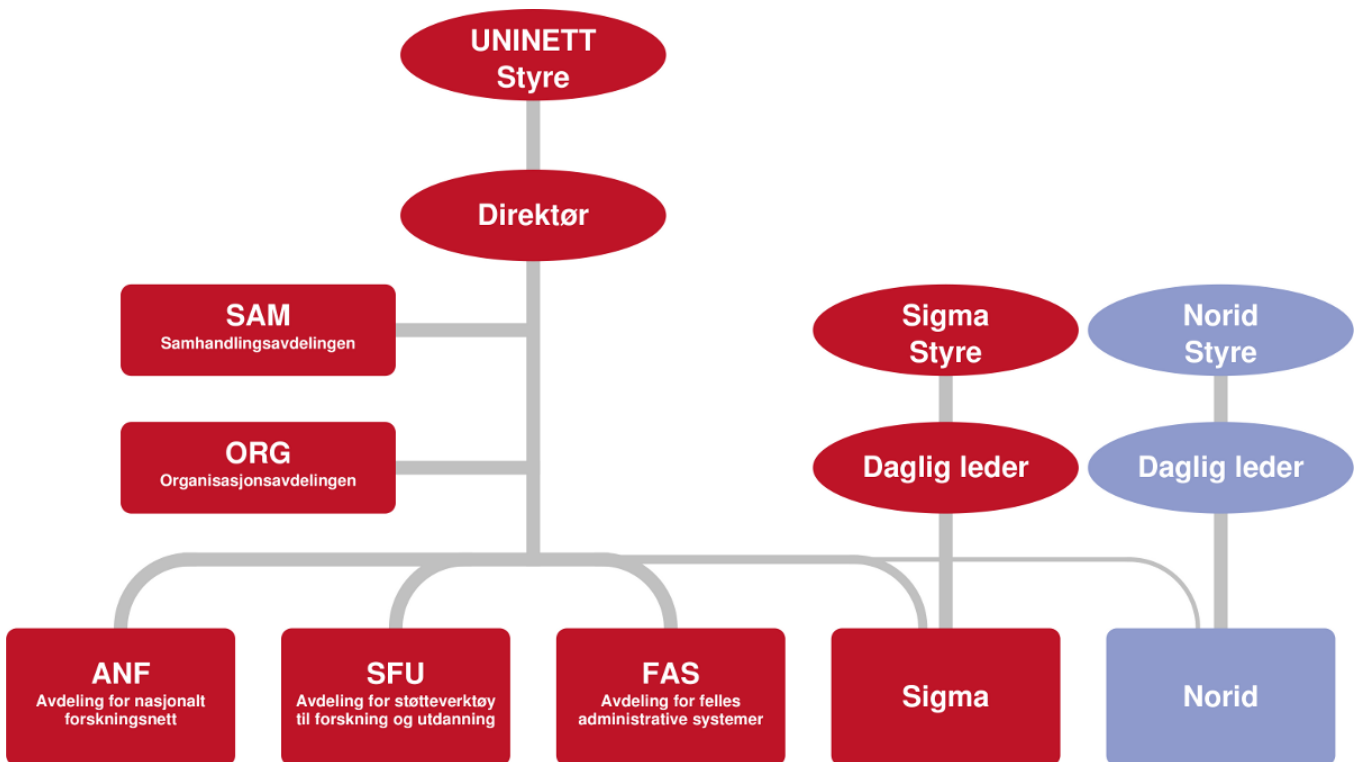
En slik tjenesteorientert arkitektur passer godt sammen med en målgruppe- og leveranseorientert organisasjon ettersom organisasjonen er der for å levere tjenester til sine målgrupper. Dette passet også godt sammen med konklusjonen fra prosessarbeidet om at kunderelasjoner er et viktig område å samordne.

Etter beslutningen om en overordnet leveranse- og målgruppeorientert organisasjonsstruktur, ble det etablert en prosjektgruppe og en referansegruppe som skulle utrede detaljene i den nye organisasjonen. Gruppene hadde deltakere fra alle deler av organisasjonen. Resultatene ble presentert og drøftet med UNINETT's styre og eksterne UH-representanter. Vi har selv stått for utredningsarbeidet, men eksterne konsulenter har vært innleid for å foreslå prosess og for å sikre kvalitet..

I denne rapporten blir den overordnede organisasjonsstrukturen analysert og dokumentert slik at UNINETT's styre og generalforsamling kan godkjenne og vedta en plan for implementering av en ny organisasjonsstruktur for UNINETT.

3. Overordnet struktur

Den overordnede strukturen for UNINETT-konsernets nye organisasjon er vist i illustrasjonen under.



Det nye UNINETT AS, med UNINETT FAS innlemmet som en avdeling, er markert med rødt. Selskapet består av tre faglige avdelinger og to stabsenheter. Den nye organiseringen er skreddersydd for UH-sektoren, og sektoren vil etter hvert oppleve en enklere og mer enhetlig kommunikasjon med UNINETT. Vi har også hatt andre kundegrupper i bakhodet (forskningsinstitutter, bibliotek, museer, arkiv m.fl.), og regner med at også disse vil dra fordeler av den nye organiseringen uten at dette blir eksplisitt omtalt videre i rapporten.

Sigma utfører koordineringsoppgaver for Norges forskningsråd i henhold til en egen avtale. Selskapet fortsetter derfor med eget styre, men vil så langt som mulig tilpasse seg en felles organisering mot UH-sektoren, i tillegg til å nyttiggjøre seg stabsfunksjonene i UNINETT AS. Selskapet kan bli integrert i UNINETT AS ved en senere anledning.

Norids virksomhet er regulert av en egen forskrift gitt av Samferdselsdepartementet, og selskapet har Post- og teletilsynet som tilsynsmyndighet. Norid har hele samfunnet som målgruppe. Norid vil derfor stå fritt, men nyttiggjøre seg stabsfunksjonene i UNINETT AS. Det synes ikke hensiktsmessig å vurdere en tilsvarende framtidig integrering som for Sigma.

I det følgende beskriver vi mer i detalj de funksjonene som inngår i det nye UNINETT AS, inkludert fellesfunksjoner for konsernet.

3.1 Avdeling for nasjonalt forskningsnett (ANF)

Avdelingens hovedoppgave er utvikling og drift av det nasjonale forskningsnett. I tillegg skal ANF utføre følgende oppgaver:

- koordinere utvikling av campus-infrastruktur på UH-institusjonene slik at denne blir tilpasset forskningsnett
- utføre proaktivt og reaktivt sikkerhetsarbeid i forskningsnett og bistå UH-institusjonene med det samme
- utvikle og drive tjenester og verktøy for UNINETT og UH-institusjonene relatert til forskningsnett
- sørge for internasjonal samordning med akademiske forskningsnett i Norden, Europa og resten av verden

3.2 Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning (SFU)

Avdelingen skal utforme felles standarder og anbefalinger, forhandle fram fellesløsninger og tilby verktøy og støttetjenester for undervisning og forskning. Avdelingen skal ikke involvere seg i pedagogisk virksomhet. Avdelingens forskningstøtte skal komplettere virksomheten i Sigma og ikke konkurrere med denne.

Autentisering av personer er en nødvendig forutsetning for alle tjenester med tilgangskontroll. Feide er den valgte autentiseringsløsningen for hele utdanningssektoren i Norge, og ansvaret for denne tjenesten ligger i denne avdelingen.

3.3 Avdeling for felles administrative systemer (FAS)

Avdelingen skal koordinere innføring av nye felles administrative systemer i UH-sektoren. UH-institusjonene vil bli involvert i henhold til en vedtatt prosessmodell i de ulike fasene:

- kravspesifikasjon
- anbudsrunde
- utrulling
- forvaltning

Systemene vil normalt bli levert enten av kommersielle underleverandører eller fra en av UH-institusjonene eller UNINETT.

3.4 Sigma

Selskapet koordinerer anskaffelse og forvaltning av ulike nasjonale e-infrastrukturressurser for UH-sektoren. Arbeidet utføres i henhold til en avtale med Norges forskningsråd, men samordnes tett med avdelingene i UNINETT AS.

3.5 Organisasjonsavdelingen

Organisasjonsavdelingen forsyner selskapets avdelinger med fagekspertise innen personal, økonomi/regnskap, dokument/arkiv, innkjøp og kommunikasjon.

3.6 Samhandlingsavdelingen

Denne stabsfunksjonen er ny og omfatter oppgaver som innebærer kontaktflate mot institusjonene i UH-sektoren, og som samtidig skal koordineres mellom de fire faglige avdelingene. Følgende oppgaver skal samordnes:

- Kunderelasjoner
- IKT-arkitektur
- Informasjonssikkerhet

Innovasjon og utvikling Samhandlingsavdelingen skal ikke være et administrativt mellomledd mellom UNINETT's fagavdelinger og kunder innen våre ulike målgrupper, men utelukkende utforme premissene for slik kundekontakt. Kundekontakten skjer direkte med fagavdelingene som tidligere.

3.7 Ledelse

Selskapet ledes av administrerende direktør.

4. Prosesser på tvers

I dette kapitlet tar vi for oss de funksjonene og oppgavene som skal tilbys på tvers av de fire fagavdelingene. Organisasjonsavdelingen leverer fellestjenester til alle avdelinger og selskaper. Den nye Samhandlingsavdelingen omfatter også fellesfunksjoner, men disse er i hovedsak eksternt rettet og omfatter ikke Norid.

4.1 Organisasjonsavdelingen

Organisasjonsavdelingen omfatter personal, HMS, økonomi/regnskap, post/arkiv, og resepsjon/sentralbord. I tillegg er også kommunikasjonstjenester og innkjøpstjenester underlagt denne avdelingen. Dermed oppnår vi et godt faglig kommunikasjonsmiljø kombinert med maksimal fleksibilitet med hensyn til ressursbruken.

På grunn av kompetanse- og bemanningsoverlapping mellom økonomi og innkjøp synes det mest hensiktsmessig å samle begge funksjonene i organisasjonsavdelingen. Innkjøpsfaglig kompetanse tilbys både internt og eksternt, og funksjonen fungerer også som koordinator og prosjektleder for større innkjøpsprosjekter i sektoren.

4.2 Samhandlingsavdelingen

Den viktigste nyvinningen i den nye organisasjonen er samhandlingsavdelingen. Denne avdelingen har to overordnede oppgaver:

1. Bidra til optimal faglig og administrativ samordning av aktivitetene i fagavdelingene.
2. Bidra til enhetlig kontakt med eksterne kunder og premissleverandører.

For å kunne realisere dette har avdelingen fått tildelt følgende oppgaver:

- a) Samordning av kunderelasjoner
- b) Samordning av arkitekturarbeid
- c) Samordning av arbeid med informasjonssikkerhet
- d) Samordning av innovasjon og utvikling

Ved å samle koordinering av kunderelasjoner, arkitektur, sikkerhet og innovasjon og utvikling i samme avdeling, vil vi kunne se framtidens utfordringer og få mulighet til å løse oppgavene på en ny måte. Vi tror dette kan gi positive innovative resultater for både UH-sektoren og UNINETT.

4.2.1 Kunderelasjoner

Samhandlingsavdelingen skal minst én gang i året møte og informere toppledelsen ved UH-institusjonene. Her skal avdelingen presentere et enhetlig bilde av UNINETTs virksomhet i form av strategier, planer, prismodeller og status for leveranser. Samtidig skal avdelingen innhente overordnede tilbakemeldinger som vil fungere som styringssignaler overfor fagavdelingene, som selv ivaretar sine kunderelasjoner direkte på relevant nivå ved UH-institusjonene. Samhandlingsavdelingen har ansvaret for å utvikle og forvalte en kundedatabase som muliggjør koordinert kommunikasjon med kundene.

Avdelingen vil ha behov for tett dialog med kommunikasjonsmedarbeiderne i organisasjonsavdelingen.

4.2.2 Arkitekturarbeid

Samhandlingsavdelingen skal minst én gang i året arrangere arbeidsmøte med fagavdelingene om arkitektur. En godkjent, overordnet arkitektur skal utgjøre en plattform for den delarkitekturen som forvaltes direkte av den enkelte fagavdeling. Arkitekturløsninger fra fagavdelingene skal være en viktig leveranse fra UNINETT til UH-institusjonene som plattform for nye og eksisterende fellesløsninger. Erfaringene fra arkitekturarbeidet i fagavdelingene skal koordineres og formidles til sektoren gjennom samhandlingsavdelingen.

Ettersom arkitekturarbeidet vil ligge til grunn for all framtidig virksomhet i UNINETT vil Samhandlingsavdelingen utgjøre en kritisk faktor i den nye organisasjonen.

Dersom UNINETT får rollen som sekretariat for et arkitekturråd for UH-sektoren, skal denne oppgaven legges til samhandlingsavdelingen. UNINETT vil dermed kunne benytte denne kanalen til både å innhente arkitekturinnspill fra sektoren og til å bringe arkitektursynspunkter tilbake til arkitekturrådet.

4.2.3 Informasjonssikkerhet

Samhandlingsavdelingen skal minst én gang i året arrangere arbeidsmøte med fagavdelingene om informasjonssikkerhet. En godkjent, overordnet sikkerhetsarkitektur skal utgjøre en plattform for den del sikkerhetsarkitekturen som forvaltes direkte av den enkelte fagavdeling. Erfaringene fra sikkerhetsarbeidet i fagavdelingene skal koordineres og formidles til sektoren gjennom samhandlingsavdelingen.

Rollen som UNINETTs overordnede sikkerhetsansvarlige (CSO) legges til samhandlingsavdelingen. Denne rollen skal blant annet samordne IKT-relatert sikkerhet med organisasjonens HMS-beredskap.

Dersom UNINETT får rollen som sekretariat for et sikkerhetsråd for UH-sektoren, skal denne oppgaven legges til samhandlingsavdelingen. UNINETT vil dermed kunne benytte denne kanalen til både å hente sikkerhetsinnspill fra sektoren og til å bringe sikkerhetssynspunkter tilbake til sikkerhetsrådet.

4.2.4 Innovasjon og utvikling (IoU)

Innovasjon og utvikling - IoU - skal jobbe med utfordringer som ligger mellom forskning og anvendelse av ny teknologi. Gjennom dette arbeidet bygger vi opp viktig, langsiktig kompetanse som vi kan tilby våre kunder i form av levedyktig arkitektur og åpne løsninger. IoU skal primært jobbe med arkitektur og infrastruktur. Sluttbrukerløsninger er bare interessante i en sammenheng hvor de kompletterer utviklingen av infrastruktur. På grunn av sin strategiske betydning for utviklingen av forskningsnett skal IoU ha en fast bemanning, samt en ramme for innleie av ressurspersoner fra fagavdelingene. Ansatte i UNINETTs fagavdelinger kan dermed gå inn og ut av IoU-aktiviteten.

IoU skal prioritere følgende fagområder:

- a) Netteknologi og nettarkitektur
- b) Måling og analyse av nettoppførsel (forskningspartner)
- c) System- og tjenestearkitektur
- d) Samhandlingsverktøy (produktinnovasjon)

IoU skal søke etter åpne løsninger, og om mulig bidra til nasjonal og internasjonal standardisering. Sammen med fagavdelingene skal IoU bidra i utviklingen av spesifikasjoner og prøvetjenester. På samme måte som for samordningsoppgavene beskrevet over, skal også IoU minst én gang i året arrangere arbeidsmøte med fagavdelingene for å diskutere prioriteringer innenfor IoU-områdene. IoU skal i sin dialog med ledelsen bidra til oppfølging av nåværende strategi. Samtidig skal funksjonen ha frihet til å framskaffe underlag for nye teknologivalg og løsninger.

I sin dialog med fagavdelingene, skal IoU foreslå ressurspersoner til å delta i IoU-arbeid og senere organisere slikt arbeid. IoU skal også legge til rette for mekanismer som tar sikte på å fange opp gode ideer og prosjektforslag fra de øvrige ansatte. Slike forslag løftes opp til ledelsen, som prioriterer disse opp mot annen virksomhet.

4.3 Driftssenter

Dagens driftssenter ble opprettet for cirka ti år siden, da variasjonen i tekniske løsninger i forskningsnett og på campus økte sterkt etter at telemonopolet gikk i oppløsning. Bemanning av driftssenteret med høy kompetanse har vært vellykket med hensyn til rask og kompetent problemløsning og god service.

Ett felles, høykompetent driftssenter for den nye organisasjonen er lite hensiktsmessig, ettersom den faglige bredden som må dekkes vil bli for omfattende for enkeltmedarbeidere. Vi har derfor vurdert alternative løsninger, som felles førstelinje med lavere kompetansenivå, og samlokalisering av eksisterende driftssentra.

En løsning med et mindre høykompetent driftssenter vil føre til mer ventetid for kunden, og det vil skape flere avbruddssituasjoner bakover i UNINETT-organisasjonen. Samtidig vil det kunne frigi medarbeidere til mer prosjektorientert arbeid. Vi tror likevel ikke dette er en hensiktsmessig tilnærming, og har derfor valgt en løsning med fysisk samlokalisering av eksisterende driftssentra. I et felles kunde-/driftssenterlandskap er det lettere å identifisere relaterte problemer, samt utveksle kompetanse og informasjon, slik at vi oppnår økt effektivisering og koordinering. Samtidig legger vi til rette for nye, felles støtteverktøy som vil bidra til ytterligere samordning.

Ansvar for UNINETTs driftssenter legges til avdeling for nasjonalt forskningsnett.

4.4 Intern IKT

Intern IKT har ansvaret for å gi de ansatte det IKT-utstyret og den programvaren de trenger. En helpdesk er opprettet for å ta hånd om bistand til brukerne. Denne er organisert etter prinsipper fra anerkjente rammeverk, blant annet ITIL. ITIL-begrepene vil for intern IKT omfatte hendelseshåndtering (Incident Management) og problemhåndtering (Problem Management).

Intern IKT opplever økte krav og forventninger fra brukerne. En større og mer kompleks brukermasse krever endring i tjenesten med konsekvenser for strategi, prioritering og planlegging rundt IKT-tjenestene. Det er en utfordring å dimensjonere ressurser og å prioritere aktiviteter riktig i forhold til disse endringene.

Ansvar for intern IKT videreføres i avdeling for nasjonalt forskningsnett.

Kap 5. Indre struktur i avdelingene

5.1 Fellesfunksjoner

Vi ønsker at omorganiseringen skal endre måten UNINETT jobber på overfor sektoren. Vi ønsker at avdelingene skal samarbeide mer og utnytte kompetanse og ressurser på en bedre måte enn i dag, og vi ønsker endringer i hver enkelt avdeling. Flere av disse endringene vil komme i regi av den nye Samhandlingsavdelingen, mens andre vil komme fra organisasjonsavdelingen og fra ledelsen.

Kunderelasjonene, tjenesteorientering, arkitektur, sikkerhet og innovasjon og utvikling er stikkord for de områder alle avdelingene vil merke endringer,

5.1.1 Kunderelasjoner

Vi skal ha et bevisst forhold til hvem som er våre kunder, kartlegge kundebehovene bedre, og følge opp og behandle kundene mer profesjonelt. UNINETT's totale leveranse til UH-sektoren skal bli mer synlig og forstått. UNINETT har ikke noe nytt marked eller nye kunder å forholde seg til, men vi vil at våre eksisterende kunder skal oppfatte oss som dyktige og profesjonelle, og ønske å beholde oss som koordinator eller leverandør.

5.1.2 Tjenesteorientering

Våre tjenester skal presenteres på en enhetlig måte overfor kundene, og vi skal bli bedre til å presentere tjenestene i en arkitekturmessig sammenheng. Utviklingen eller tilretteleggingen av våre tjenester skal følge felles retningslinjer. Blant annet skal alle avdelinger ha felles rutiner for:

- behovskartlegging
- arkitektur- og sikkerhetsvurderinger
- utvikling og prototyping
- leveranse- og driftsopplegg
- dokumentasjon og brukerstøtte

På denne måten ønsker vi å påvirke institusjonene i sektoren til å treffe beslutninger i henhold til anbefalinger og standarder.

5.1.3 Strategi og planlegging

UNINETT skal ha en mer aktiv strategisk ledelse, og vi ønsker å kunne gjøre løpende omprioriteringer av arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte enn i dag. Vi ønsker å komme bort fra statiske planprosesser i starten av hvert kalenderår over til en mer løpende dynamisk planlegging. Dermed håper vi å kunne reagere raskere på de problemstillingene som våre kunder i UH-sektoren står overfor. Dette vil også påvirke avdelingene ved at de må involvere seg i bredere strategiske beslutningsprosesser, delta i flere prosjekter og aktiviteter som går på tvers i organisasjonen, og være raskere i sin omdisponering av arbeidsoppgaver og ressurser.

5.2 Avdeling for nasjonalt forskningsnett (AFN)

Avdeling for nasjonalt forskningsnett er en videreføring av dagens organisering av nett- og systemarbeidet relatert til forskningsnettet. Dette er UNINETT's desidert største avdeling, og leveransen herfra utgjør det fundamentet som all annen UNINETT-virksomhet er tuftet på. Avdeling for nasjonalt forskningsnett består i dag av nær 30 ansatte. Disse er fordelt på tre seksjoner; nett og fellessystemer, sikkerhet og IKT-revisjon, og campusnett- og systemer, og et antall fagspesifikke grupper med overlappende bemanning som sikrer fokus og koordinering på tvers.

5.2.1 Målgrupper

Forskningsnettene ligger til grunn for all annen nettbasert IKT-aktivitet i UH-sektoren. Alle ansatte og studenter i sektoren er brukere av disse tjenestene, enten de driver med forskning, undervisning/læring eller administrasjon. Institusjonskravene har vært forvaltet av institusjonenes driftsavdelinger for IKT representert ved IKT-leder. Avdeling for nasjonalt forskningsnett i UNINETT forholder seg til to grupper av IKT-ledere: universitetenes gruppe og høyskolenes gruppe. Ettersom det ikke foreligger planer eller intensjoner om noen sammenslåing av disse gruppene, må vi fortsatt forholde oss til begge.

Institusjonenes egne netteksperter blir invitert til egnemøter hos oss for å utveksle informasjon og for å drøfte nettfaglige problemstillinger. Nettmøtene er en viktig arena for å diskutere forskningsnettets teknologiske utvikling.

Ettersom UNINETT beveger seg i retning av å utvikle nye, generiske tjenester i nettet (jfr. HA-systemer omtalt lenger ned), bør avdeling for nasjonalt forskningsnett etablere tettere samarbeidsrelasjoner med systemekspertene ved institusjonene.

5.2.2 Leveranser

Avdelingen leverer et landsdekkende høykapasitets forskningsnett med et betydelig antall reserveveier til UH-sektoren og øvrige ikke-kommersielle organisasjoner. For UH-sektoren er forskningsnettene som en monopoltjeneste å regne, ettersom departementet forventer at alle universiteter og høyskoler er tilknyttet.

Avdelingen leverer også campustjenester, dvs. tjenester og løsninger som institusjonene kan benytte på egen campus for å sikre en standardisert og framtidsrettet infrastruktur som samspiller med forskningsnettene. I tillegg tilbyr avdelingen sikkerhetskompetanse og -metoder.

Et eget driftssenter og et sikkerhetsteam (UNINETT CERT) bemannet med høy kompetanse gir UNINETTs kunder god støtte i bruk av tjenestene.

Vi forbereder nå nye tjenester som i større grad utnytter den felles organiseringen av nett og system. Dette omfatter en plattform for avbruddsfrie og høytilgjengelige tjenester (HA-systemer) som er tilpasset viktige fellestjenester i sektoren.

5.2.3 Forholdet til samhandlingsavdelingen

Avdelingens kunderelasjoner vil skje på to nivåer. Den faglige kontakten skjer mot institusjonenes IKT-avdelinger, og skal tilpasses den form og de formater som samhandlingsavdelingen legger opp til. Mer strategiske spørsmål knyttet til forskningsnettene og tilhørende tjenester må koordineres med de øvrige avdelingene. Dette skjer gjennom samhandlingsavdelingen, som i sin tur formidler UNINETTs koordinerte holdning til toppledelsen ved institusjonene. Hensikten med dette er både å framstå mer enhetlig og å forankre UNINETTs virksomhet bedre hos institusjonene, blant annet for å sikre eventuell ekstra finansiering av ny virksomhet.

Avdelingen skal utarbeide et arkitekturdokument for forskningsnettene, campusnett og de systemtjenester som tilbys. Dette arbeidet skal skje i samarbeid med samhandlingsavdelingen på en form som denne har fastsatt. Dette skal være et levende arkitekturdokument som vedlikeholdes av avdeling for nasjonalt forskningsnett, og som samhandlingsavdelingen kan benytte i sin kommunikasjon med sektorens arkitekturråd. Samhandlingsavdelingen vil også bringe signaler tilbake fra arkitekturrådet.

På samme måte skal avdelingen utarbeide et sikkerhetsdokument i samarbeid med og på en form fastsatt av samhandlingsavdelingen. Det forventes at det blir etablert et sikkerhetsråd for sektoren som samhandlingsavdelingen vil samspille med.

Utviklingen av forskningsnett har i hovedsak vært teknologidrevet, og har skjedd i takt med forventet kapasitetsbehov de siste 15 årene. Dette har sikret at tilbudet har vært der før det har vært etterspurt. Dette må sies å ha vært en vellykket strategi, og brukerne synes i stor grad å være fornøyde. UNINETT vil videreføre denne strategien ved at det avsettes ressurser i budsjettet for innovasjon og utvikling.

5.2.4 Kompetanseprofil

Avdeling for nasjonalt forskningsnett har tradisjonelt hatt tung nettkompetanse, noe det blir viktig å vedlikeholde. I forbindelse med orienteringen mot nye, systembaserte tjenester, vil behovet for tung systemteknisk kompetanse øke. Sannsynligvis bør denne kompetansen sikres med en kombinasjon av styrket intern kompetanse og tett samspill med tilsvarende kompetanse i sektoren.

Nye oppgaver i forbindelse med arkitektur og sikkerhet i regi av samhandlingsavdelingen vil kreve ytterligere kompetanseoppgradering.

Arbeidet med kunderelasjoner er primært en bevisstgjøringsprosess og et spørsmål om rammebetingelser. Kommunikasjonsfaglig kompetanse vil være en viktig forutsetning. Kommunikasjonsressursene er samlet i organisasjonsavdelingen, og vil bli koordinert på tvers av avdelingene via samhandlingsavdelingen.

5.2.5 Eksterne kontakter

Kontakt med målgruppen er beskrevet over.

Avdelingen vil også måtte pleie kontakten med øvrige nettilbydere i Norge, særlig gjennom IKT-Norge. Dette vil i hovedsak dreie seg om administrative og juridiske forhold, i tillegg til forhandlinger om rene underleveranser til UNINETT. I det siste tilfellet vil UNINETT kunne inngå forhandlinger med alle aktører som har fiberinfrastruktur å tilby.

UNINETT er avhengig av en tett internasjonal kontakt med nasjonale forskningsnett og premissleverandører for disse. For avdeling for nasjonalt forskningsnett sitt arbeidsområde omfatter dette blant annet følgende organisasjoner:

- NORDunet - nordisk samarbeid om effektiv ressursutnyttelse
- TERENA - interesseorganisasjon og faggruppesamarbeid
- DANTE - operatør og leverandør av europeiske forskningsnettjenester
- GÉANT - europeisk infrastrukturens samarbeid
- RIPE - forvalter av adresserommet på Internett
- IETF - internasjonal standardiseringsorganisasjon for Internett
- CERT-CC - internasjonalt sikkerhetssamarbeid

5.3 Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning (SFU)

Dette er en endring av tjenesteavdelingen som en direkte følge av UNINETTs strategi for direkte støtte til primæroppgavene ved institusjonene i UH-sektoren: undervisning og forskning. Avdelingens forskningsrettede virksomhet skal komplettere og ikke konkurrere med Sigma. UNINETT og institusjonenes IKT-avdelinger har tradisjonelt vært opptatt av infrastruktur og de administrative systemene, mens IKT-støtte til primæroppgavene har vært overlatt til fagmiljøene. Det skjer nå en endring i dette bildet, og UNINETT ønsker å være tidlig ute med å tilrettelegge arkitekturtiltak, slik at innføringen av felles støttesystemer for undervisning og forskning skjer på en styrt og framtidsrettet måte.

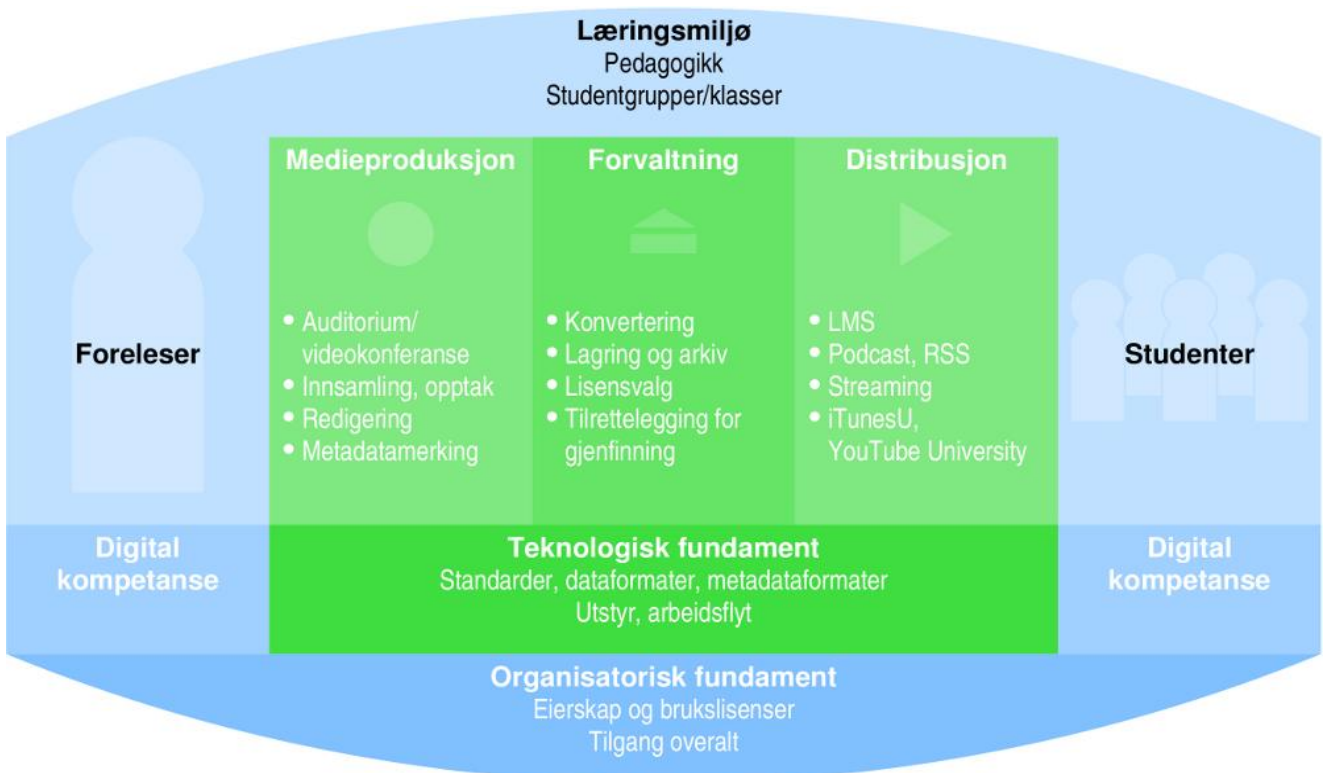
Avdelingen har cirka ti ansatte inkludert Feide-gruppen, og forventes å vokse som følge av økende fokus på eCampus-satsingen i sektoren.

5.3.1 Målgrupper

I tillegg til å kommunisere med institusjonenes IKT-avdelinger, som tidligere, skal avdelingen levere løsninger til faglig ansatte og studenter. Dette betyr for UNINETT nye, ukjente målgrupper, som studie- og forskningssjefer, samt direkte kontakt med institutter og fakulteter og med ulike forskningsgrupper. Institusjonenes egne mediegrupper må trekkes med i arbeidet.

5.3.2 Leveranser

Den viktigste leveransen til sektoren blir en arkitektur for hvordan infrastruktur og IKT-systemer for undervisning og forskning skal spille sammen. En overordnet modell for arbeidet med undervisningsdelen er beskrevet i figuren under:



Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning vil medvirke til at arkitekturen inneholder de nødvendige grensesnitt og formatbeskrivelser, slik at forutsetningene for samspill og fellestjenester er til stede. I tillegg vil avdelingen utvikle pilottjenester for å eksemplifisere bruken av arkitektur og infrastruktur. I en neste fase vil avdelingen også kunne forhandle fram avtaler om anskaffelse av fellessystemer til bruk for hele sektoren.

Flere av støttetjenestene for undervisning vil kunne gjenbrukes for forskning, men det antas at det vil bli behov for supplerende, nye løsninger for forskning.

IKT-markedet vil ventelig flomme over av produkter som kan nyttiggjøres i undervisning og forskning i årene som kommer. Det blir derfor viktig for sektoren og UNINETT å kunne se disse i en arkitekturmessig sammenheng. Det er verken hensiktsmessig eller ønskelig å styre alle innkjøp, men vi bør legge forholdene til rette for en mest mulig effektiv ressursutnyttelse.

En spesiell leveranse fra denne avdelingen, og etter hvert også fra de øvrige avdelingene, blir leveranser til SAK-prosessene i sektoren (departementets satsing på samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i UH-sektoren). En eventuell omstrukturering av sektoren til større enheter, vil øke behovet for alle de tjenestene som infrastrukturavdelingen tar mål av seg til å levere, ettersom aktørene i de nye enhetene vil ha behov for en oppgradert infrastruktur og nye samarbeidsverktøy for administrasjon, undervisning og forskning.

Feide er allerede en viktig leveranse fra UNINETT til sektoren. Det forventes at ny Feide-funksjonalitet vil bli tilgjengelig, at føderasjonssamarbeid med andre forskningsnett vil øke, og at elektronisk ID og rollebeskrivelser vil bli anvendt i langt flere sammenhenger enn i dag.

5.3.3 Forholdet til samhandlingsavdelingen

Som nyopprettet avdeling har avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning en særlig utfordring knyttet til å etablere kunderelasjoner. Relasjoner fra annen UNINETT-aktivitet eksisterer allerede, men nye må også etableres. Avdelingens suksess vil være avhengig av god forankring hos toppledelsen ved institusjonene, og samspillet med samhandlingsavdelingen blir dermed svært viktig. Får Strategisk bruk av IKT-verktøy for undervisning og forskning bør inn på sakskartet i hele sektoren de nærmeste årene.

For å sikre samspill og hensiktsmessig fordeling av oppgaver mellom systemer, ønsker vi å få på plass en omforent arkitektur før fellesløsningene anskaffes. Dette må skje i samspill med sektorens arkitekturråd, og med andre nasjonale premissgivere, som for eksempel BIBSYS, Cristin og Nasjonalbiblioteket.

Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning vil måtte involvere seg i sikkerhetsmessige aspekter, både på grunn av opphavsrettsproblematikk, og på grunn av studentenes bruk av private media og systemer innenfor UH-institusjonenes sikkerhetsdomene. Slike problemstillinger spilles inn til samhandlingsavdelingen, som bringer det videre inn i diskusjonen med sektorens sikkerhetsråd.

Avdelingen vil utarbeide egne arkitektur- og sikkerhetsdokumenter som samhandlingsavdelingen kan nyttiggjøre seg både internt og overfor sektoren.

UNINETT har allerede initiert bruken av sine budsjettmidler for innovasjon og utvikling til SFU-området. Det er viktig å skaffe seg god innsikt både teknologisk og markedsmessig for å kunne vurdere viktige strategiske skritt på et område som for tiden er svært turbulent og lite oversiktlig. Et tett samarbeid med forskningsnett i andre land vil bidra til å bedre beslutningsunderlaget ytterligere.

5.3.4 Kompetanseprofil

Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning sitt kompetanseområde (med unntak av Feide) er nytt for UNINETT, og vi prioriterer derfor kompetanseoppbygging og rekruttering av nye medarbeidere med riktig kompetanseprofil. Avdelingen skal ikke selv ha undervisnings- eller forskerkompetanse, men vi kommer til å ha dialog med slike grupper og må kunne gjøre oss forstått og selv forstå. Det blir derfor viktig at avdelingen inviterer kompetanseressurser fra sektoren inn i sine prosesser.

Nye oppgaver i forbindelse med arkitektur og sikkerhet i regi av samhandlingsavdelingen vil kreve ytterligere kompetanseoppgradering.

5.3.5 Eksterne kontakter

Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning arbeider innen et vidt fagfelt og vil derfor ha behov for et stort antall eksterne kontakter. En ikke komplett liste av slike er som følger:

- Norgesuniversitetet - nasjonal aktør med samme målgruppe
- Cristin - nasjonal aktør innenfor forskningsdata med samme målgruppe
- BIBSYS - nasjonal aktør innenfor biblioteksystemer med samme målgruppe
- Nasjonalbiblioteket – kunde og nasjonal aktør med delvis samme målgruppe
- FS - Felles Studentsystem, nasjonal aktør med samme målgruppe
- Senter for IKT i utdanningen - koordinering med grunnopplæringen
- UHR - koordinering av sektoren
- Kalmar2 - nordisk føderasjonssamarbeid
- TERENA - internasjonalt faggruppesamarbeid
- GÉANT - europeisk infrastrukturensamarbeid

Ettersom avdelingen jobber med generelle samarbeidsløsninger vil leveransene herfra være til nytte for alle øvrige avdelinger i UNINETT.

5.4 FAS - Felles administrative systemer

Selskapet UNINETT FAS vil fusjonere med UNINETT og bli en avdeling i UNINETT AS. Dette vil gi en mer samordnet leveranse til UH-sektoren, samt en mer effektiv intern ressursutnyttelse. Hovedaktiviteten i FAS blir i all hovedsak som tidligere i eget selskap. Selskapet vil beholde sine ansatte og oppgaver, som i dag er cirka 12 ansatte som arbeider med fellessystemer fordelt på tre aktivitetsområder:

- økonomistyring og anskaffelse
- ressursstyring og saksbehandling
- felles IKT-støtte

5.4.1 Målgrupper

FAS forholder seg til administrative fellessystemer og har derfor institusjonenes administrative ledelse som sin formelle målgruppe. Ettersom applikasjonene skal benyttes av institusjonenes administrative personale og øvrige ansatte må FAS også legge til rette for at disse brukerne får nødvendig opplæring og støtte gjennom de avtaler som forhandles fram.

5.4.2 Leveranser

FAS leverer kundekoordinering og porteføljestyring for felles administrative systemer i sektoren, og benytter en formalisert prosessmodell der de deltakende institusjonene medvirker i prioriteringene.

Normalt vil systemene anskaffes og drives av kommersielle leverandører. Ved enkelte anledninger kan sektoren bestemme seg for at et system skal utvikles og drives i egenregi ved for eksempel ett av universitetene. FAS vil i alle tilfeller behandle underleverandørene likt, uavhengig om disse er eksterne eller om de er etablert i egenregi. Helt unntaksvis kan FAS ta på seg deler av driftsansvaret i egenregi, men da skal rollene være tydelige, og kryssubsidiering skal ikke forekomme.

5.4.3 Forholdet til samhandlingsavdelingen

FAS forholder seg direkte til sin målgruppe innenfor de rammene for kommunikasjon som samhandlingsavdelingen trekker opp. Alle henvendelser om administrative fellessystemer gjøres direkte til FAS-avdelingen. Innføring av nye fellessystemer i sektoren krever formell tilslutning fra institusjonens ledelse, og slik kontakt bør synkroniseres med samhandlingsavdeling ettersom øvrige UNINETT-avdelinger kan ha tilsvarende behov.

Sektorens arbeid med innføring av felles administrative systemer er den direkte foranledningen til utredningen om IKT-arkitektur og den eventuelle etableringen av sektorens arkitekturråd. Et samspill mellom fagsystemer forutsetter en felles arkitektur og tilhørende avklaringer om hvilke fellessystemer som inneholder autoritative data. Arkitekturinnspill fra FAS blir derfor viktige for at samhandlingsavdelingen skal kunne gjøre en god jobb for arkitekturrådet.

Administrative fellessystemer krever spesielt fokus på roller og ansvar når det gjelder tilgjengelighet, integritet og konfidensialitet, med tilhørende risiko- og sårbarhetsvurderinger og krise- og beredskapsplaner. Krav om sikkerhet fastsettes i kravspesifikasjonsfasen for hvert enkelt system, men det er viktig at FAS ser de forskjellige systemene i sammenheng. Samhandlingsavdelingen vil så bidra til å ivareta totalsikkerheten i et samspill med sikkerhetsrådet. FAS vil utarbeide egne arkitektur- og sikkerhetsdokumenter som samhandlingsavdelingen kan nyttiggjøre seg både internt og overfor sektoren.

Det forventes at nye generasjoner administrative systemer i markedet vil være tilpasset en åpen, tjenesteorientert arkitektur slik at integrasjon mellom systemene blir enklere enn i dag. Det kan derfor bli behov for mer omfattende tiltak for å skaffe seg oversikt over denne utviklingen.

5.4.4 Kompetanseprofil

FAS har et stort element av teknologi- og prosjektstyringskompetanse. Det har også vist seg nyttig å ha tilgang til prosess- og applikasjonskompetanse for de ulike fellessystemene, enten i egen organisasjon eller ved å benytte kompetanse i sektoren. Denne kompetansen bør styrkes.

FAS vil ventelig få behov for å bygge opp kompetanse innenfor ny, tjenesteorientert arkitektur, og dernest skaffe seg innsikt i leverandørenes satsinger på framtidige administrative systemer. Dette vil gjøre FAS til en attraktiv partner for sektoren når neste generasjon systemer skal innføres de nærmeste 5-10 år.

5.4.5 Eksterne kontakter

De systemer som FAS forvalter må koordineres på nasjonalt nivå. Internasjonalt samarbeid om administrative systemer synes imidlertid komplisert og lite hensiktsmessig, blant annet på grunn av ulik forvaltningspraksis og ulikt lovverk. Sektoren kan ha nytte av å koordinere sin bruk av fellessystemer med andre statlige sektorer, som for eksempel helsesektoren. I tråd med egen prosessmodell, har FAS god forankring hos de deltakende institusjonene gjennom styringsgrupper og prioriteringsråd. Etersom UHR tradisjonelt er opptatte av administrative fellessystemer, bør FAS pleie sine relasjoner til UHR. Aktuelle eksterne kontakter er:

- UHRs administrasjonsutvalg og fagdirektørmøter
- FS - nasjonal aktør med samme målgruppe
- BIBSYS - nasjonal aktør med samme målgruppe
- Cristin - nasjonal aktør med samme målgruppe
- SSØ - nasjonal aktør

5.5 Sigma

På grunn av gjeldende avtale med Forskningsrådet, vil ikke den formelle selskapsformen for UNINETT Sigma bli endret før avtalen utløper eller det skulle komme opp andre forhold som skulle tilsi en slik endring. På tross av dette ønsker vi å opptre som om Sigma likevel er en avdeling, og involvere Sigma på lik linje med de øvrige avdelingene for å oppnå maksimal koordinering og samordning. Sigma har cirka seks ansatte innenfor selskapets hovedprosjekter:

- Notur (høykapasitets beregninger)
- NorStore (lagring av store mengder forskningsdata)
- NorGrid (virtuelle systemer)

5.5.1 Målgrupper

Sigma forsyner forskere og forskergrupper med e-infrastruktur og støttetjenester. Tidligere var dette primært en tjeneste for den naturvitenskapelige forskningen, men nye fagområder ser etter hvert at de har nytte av den nasjonale e-infrastrukturen.

5.5.2 Leveranser

Sigma fungerer som kundeordinator på den måten at de med finansiering fra Forskningsrådet og egenandeler fra institusjonene i sektoren, forhandler fram avtaler om innkjøp og forvaltning av regnekraft, programvare og lagringsressurser. Utstyret kjøpes fra internasjonale leverandører, mens forvaltningen skjer ved ett eller flere av universitetene. Universitetene, som forvalter disse e-infrastrukturressursene, opptrer dermed både i rollen som leverandør og som kunde.

Sigma opptrer som nasjonal representant i en rekke internasjonale organisasjoner og prosjekter, og koordinerer informasjonen og de tjenestene som kommer ut av slik deltakelse. Eventuelle utviklingsressurser som Sigma bidrar med inn i slikt internasjonalt samarbeid kommer som oftest fra de samme universitetene som benytter tjenestene.

5.5.3 Forholdet til samhandlingsavdelingen

Den e-infrastrukturen som Sigma leverer er tett knyttet opp mot leveranser i forskningsnettet, og vil etter hvert også få flere berøringspunkter med infrastruktur og tjenester fra avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning. Sigma kontrollerer også en viktig del av den informasjonen UNINETT ønsker å formidle til sektorens toppledelse på en enhetlig måte. Det er derfor behov for samordning også når det gjelder Sigmas fagfelt.

På samme måte som for FAS og SFU, vil Sigma jobbe mot en tjenesteorientert arkitektur for de e-infrastrukturtenestene som tilbys sektoren. For de fleste brukere bør tjenester kunne leveres uavhengig av hvilken maskinvare eller hvilket lagringssystem som på et gitt tidspunkt utgjør e-infrastrukturen. Det er derfor viktig at arkitekturkompetanse og arkitekturtiltak flyter åpent mellom avdelingene i den nye UNINETT-organisasjonen.

I Sigma-sammenheng inkluderer informasjonssikkerhet både aksesskontroll til sensitive forskningsdata, og nødvendige tiltak for at forskningsdata ikke skal gå tapt eller bli korrumpert. Sikkerhetstiltakene bør samordnes tett med de andre avdelingene i UNINETT.

Sigma oppfordres til å utarbeide egne arkitektur- og sikkerhetsdokumenter som samhandlingsavdelingen kan nyttiggjøre seg både internt og overfor sektoren.

Forskningsnett, SFU og Sigma er gjensidig avhengige av hverandre, og innsats fra én avdeling i ett av målgruppeområdene kan gi positive resultater på andre områder. UNINETT ønsker derfor å ha mulighet til å benytte budsjettmidler for innovasjon og utvikling innenfor Sigmas virkeområde for å oppnå positive effekter på de andre områdene. Felles strategiarbeid på tvers av alle avdelingene vil avdekke slike sentralt styrte utviklingsbehov

5.5.4 Kompetanseprofil

Dagens kompetanseprofil synes dekkende for Sigmas virksomhet. Forskningsrådet vurderer om avansert brukerstøtte bør gis styrket sentral finansiering og legges innunder Sigma, hvilket vil øke behovet for kompetanse på de områdene som støttes.

5.5.5 Eksterne kontakter

Drift av e-infrastrukturressurser krever mye energi samtidig som de er kostbare i innkjøp. Dette tilsier at det ligger til rette for internasjonalt samarbeid og distribuert plassering av utstyrsressurser. I årene framover antar vi at norske forskere vil ha tilgang til ressurser i andre land, enten på grunn av lavere energikostnader eller på grunn av at ressursen har spesielle egenskaper som ikke tilbys på nasjonale ressurser. Forskningsnettet og støttetjenester for distribuert forskersamarbeid blir derfor i økende grad viktige tilleggstenester.

Eksisterende viktige eksterne kontakter:

- Industriaktører med egen e-infrastruktur hvor Sigma kan nyttiggjøre seg ressurser eller kompetansesamarbeid
- Meteorologisk institutt - forskningssamarbeid og utstyrsanskaffelser
- NDGF AS - nordisk samarbeid om e-infrastruktur
- EGI - gridsamarbeid i Europa
- PRACE - samarbeid om regneressurser i Europa
- EUDAT - samarbeid om lagringsressurser i Europa
- e-IRG - europeisk beste praksis for e-infrastruktursamarbeid

5.6 UNINETTs roller - kundekoordinator eller leverandør i egenregi

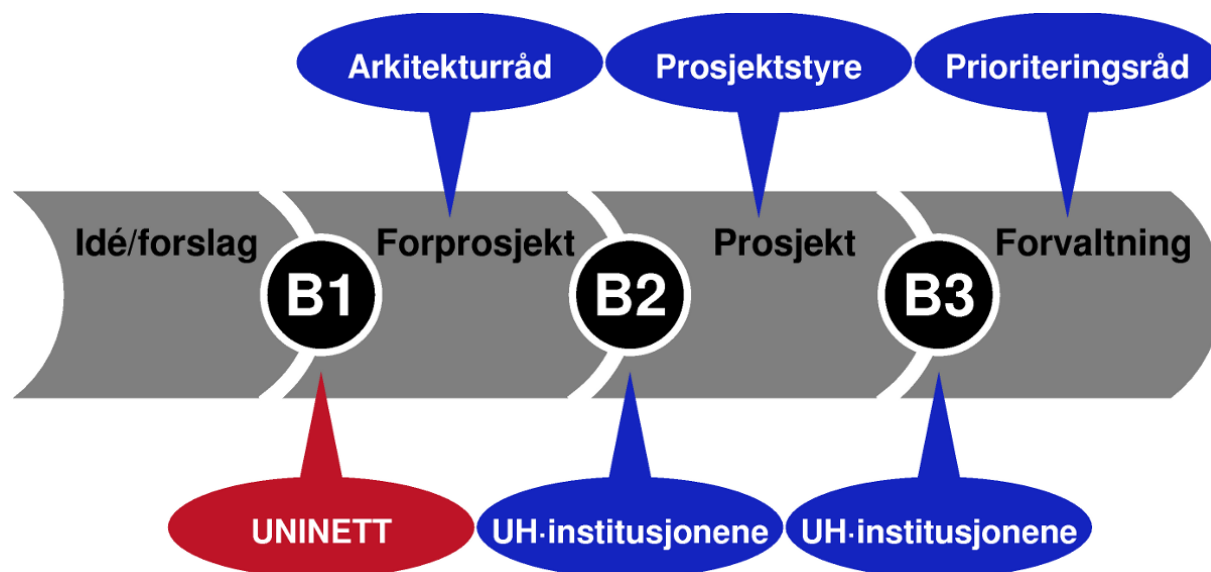
UNINETT opptre i ulike roller overfor sektoren. Dette kan bidra til forvirring og usikkerhet både hos målgruppene og internt hos UNINETT. Nye interne rutiner kombinert med en bevisstgjøring hos de ansatte skal bidra til å skape større klarhet hos målgruppene.

5.6.1 Kundekoordinator

Kundekoordinering skjer i ulike former overfor sektoren, med forhandling av innkjøpsavtaler som kanskje den enkleste. Sammen med kompetansepersoner fra sektoren utarbeider UNINETT en kravspesifikasjon for produktet som skal kjøpes inn, UNINETT koordinerer forhandlingene og inngår til slutt avtalen på vegne av sektoren. I avtaleperioden vil UNINETT sørge for oppfølging av avtalen.

En helt annen form for kundekoordinering skjer når UNINETT og sektoren skal utarbeide felles, tekniske anbefalinger eller standarder (UFS = UNINETT fagspesifikasjoner). Kompetansepersoner fra UNINETT og fra sektoren setter seg ned sammen, og gjennom en grundig, faglig prosess diskuterer de seg fram til innholdet i anbefalingen. Forslaget sendes ut på høring før det konkluderes og sluttdokumentet gis et UFS-nummer.

En tredje form for kundekoordinering er anskaffelse av et fellessystem for sektoren. Etter innspill fra sektoren, startes en utredning om grunnlaget for et nytt eller endret fellessystem. Basert på en slik utredning, inviteres institusjonene til forpliktende deltakelse i neste fase av prosessen. Kravspesifikasjonen utarbeides, og UNINETT innhenter tilbud fra systemleverandører. Når system- og kostnadsbildet er kjent, må de institusjonene som ønsker å være med, igjen forplikte seg. Hvis oppslutningen er tilfredsstillende, kan systemet ruller ut på institusjonene, og forvaltningsfasen starter. I alle disse stadiene er det UNINETT som kundekoordinator som trekker i trådene. Prosessmodellen som benyttes er illustrert i figuren under:



Som figuren viser, er sektoren tungt involvert på styringssiden i alle faser av slike prosesser. For det første skal arkitekturrådet forespørres om hvorvidt systemet er innenfor de fastsatte arkitekturrammene, dernest skal et prosjektstyre sammensatt av representanter fra de deltakende institusjonene opprettes for å styre beslutningsprosessene. Når systemet settes i operativ drift, utpekes det et prioriteringsråd som får det overordnede forvaltningsansvaret for systemet. Dette omfatter blant annet prioritering av de utviklingsoppgavene som skal utføres og finansieres. De som betaler er de samme som prioriterer.

Sektorens involvering i styrende organer for de prosjektene UNINETT setter i gang, er avhengig av finansieringsform. Dersom et prosjekt er fullfinansiert av institusjonene i sektoren, forventes maksimal involvering i henhold til prosessmodellen over. Koordineringsoppgaver som er direkte finansiert av departementet, UNINETT selv eller andre kilder, kan få alternative styringsmodeller. UNINETTs styre vil i så fall beslutte hvilken styringsmodell som skal benyttes.

5.6.2 Leverandør i egenregi

UNINETT's største oppgave i egenregi er leveransen av forskningsnettet. KD finansierer utviklingen, mens sektoren og øvrige eksterne kunder finansierer driften. Forskningsnettet er i praksis en monopoltjeneste for sektoren, hvor forvaltningen styres av UNINETT's styre.

Andre oppgaver og tjenester kan også bli besluttet utført i egenregi. Da skal følgende regler gjelde:

1. Alle involverte skal informeres om en beslutning om egenregi.
2. Ansvar for leveransen av oppgaven eller tjenesten skal ligge hos en annen medarbeider enn den som har ansvaret for kundekoordineringen.
3. Oppgaven eller tjenesten skal "isoleret" så langt praktisk mulig fra UNINETT's øvrige virksomhet, blant annet med eget regnskap.
4. Aktiviteten skal dokumenteres på en måte som muliggjør ettersyn fra ekstern kontrollør.

Oppgaver eller tjenester kan bli satt bort til andre institusjoner i sektoren, og UNINETT vil da som kundekoordinator behandle disse egenregileverandørene som enhver annen leverandør.

6. Diskusjon omkring selskapsendringer

6.1 Motivasjon

Bakgrunnen for å vurdere endringer av selskapsstruktur og vedtekter, er behovet for mer helhetlig styring av UNINETT og behov for å framstå mer enhetlig overfor UH -sektoren. Videre har behovet for effektiv utnyttelse av fellesressurser, felles styring og felles risikovurderinger vært momenter som har vært vesentlige i denne sammenheng.

For UNINETTs del er det viktig at leveransen av fellestjenester er preget av forutsigbarhet, langsiktighet og at vi i størst mulig grad utnytter "stordriftfordeler" effektivt. Alle UNINETT-selskapene er samlokalisert og tilstreber et felles arbeidsmiljø. Det er dermed også hensiktsmessig å ha samme personalpolitikk, etiske retningslinjer og grunnleggende sikkerhetskrav.

6.2 Sigma og Norid

Sigma vil inntil videre fortsette som eget selskap med eget styre. Så langt praktisk mulig vil selskapets virksomhet bli tilpasset den nye organisasjonen.

Norid har en annen målgruppe enn de øvrige UNINETT-selskapene, og berøres derfor i liten grad av omorganiseringsprosessen. Prosessen gir likevel anledning til å vurdere om det er hensiktsmessig med vedtektsendringer eller andre tiltak for å sikre at dagens effektive utnyttelse av fellestjenester opprettholdes.

6.2.1 Fremtidige rammer rundt fellestjenestene

Det er flere lovbestemmelser som krever at avtaler mellom parter som har såkalt interessefellesskap inngås på markedsmessige vilkår. To eksempler er:

- Aksjelovens § 3-9, 1.ledd, som fastslår hovedregelen om at transaksjoner mellom selskaper i samme konsern skal grunnes på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper, og skattelovens § 13-1. Ett av argumentene for skattefrihet for datterselskapene, er at de ikke har overskudd som formål og derfor ikke deler ut utbytte til eier. En avtale med UNINETT som ikke er på markedsmessige vilkår, vil blant annet kunne medføre risiko for ny vurdering av skattefriheten.
- For Norids del er selskapets virksomhet også regulert av domeneforskriften, som er hjemlet i ekom-loven. Post- og teletilsynet har gjort det klart at de oppfatter Norid som en dominerende aktør innenfor domenemarkedet, og ekom-loven har konkrete regler mot krysssubsidiering for slike aktører. I tillegg krever domeneforskriften at kontrakten Norid har med domeneabonnentene (regelverket for .no) skal sikre kostnadseffektivitet.

Til sammen medfører dette at datterselskapene ikke kan pålegges å kjøpe tjenester av UNINETT i et omfang eller til en pris som ikke er forretningsmessig. Det er også en forutsetning at det enkelte selskap har behov for ytelsene, og at øvrige vilkår er forretningsmessig basert (oppsigelsestid, krav til kvalitet, reklamasjonsmuligheter mv).

Det anbefales at følgende prinsipp legges til grunn:

UNINETT AS tilbyr et sett med kjernetjenester (personal, økonomi, administrasjon, intern IKT og kommunikasjon) til sine datterselskaper. Som hovedregel skal alle selskapene benytte seg av fellestjenestene, forutsatt at det enkelte selskap har behov for tjenestene, og at vilkårene for øvrig er forretningsmessig basert.

6.2.2 Felles retningslinjer

Eierselskap har anledning til å instruere om felles retningslinjer på områder som personalpolitikk, etikk og grunnleggende sikkerhet innenfor det som er hensiktsmessig og i datterselskapenes interesse. Styrene i datterselskapene må likevel ta de nødvendige beslutningene for å implementere retningslinjene, og står ansvarlig for konsekvensene, uavhengig av om retningslinjene er vedtatt av eierselskapet. Samtidig kan ikke styret i det enkelte datterselskap pålegges å implementere retningslinjer som ikke er tjenlige for selskapet. Hvis en policy åpenbart er for omfattende ut fra datterselskapets aktivitet, risikoeksponering mv. så er det ikke i selskapets interesse å påta seg de kostnadene en implementering medfører.

Det anbefales at følgende prinsipp legges til grunn:

Alle UNINETT-selskapene er samlokalisert og tilstreber et felles arbeidsmiljø. Det er dermed hensiktsmessig at de har samme personalpolitikk, etiske retningslinjer og grunnleggende sikkerhetskrav. Styrene i hvert enkelt selskap instrueres til å innføre dette, forutsatt at dette vurderes å være i selskapets interesse.

6.2.3 Praktisk implementering

En vedtektsbestemmelse medfører ikke i seg selv at selskapet har påtatt seg avtalemessige forpliktelser. Uavhengig av hva som står i datterselskapenes vedtekter, må styret/daglig ledelse inngå en avtale om fellestjenester og fatte vedtak om retningslinjer.

Siden både leveranse av kjernetjenester og definisjonen av hva som er felles retningslinjer må detaljeres til et visst nivå, er dette uegnet for vedtektene. Dagens vedtekter fokuseres på å definere selskapets formål, og denne typen interne forhold er ikke en del av formålet verken for eierselskap eller datterselskapene.

For fellestjenestene vil plassering i en separat avtale som har en viss varighet derimot gi begge parter nødvendig forutsigbarhet og langsiktighet, og samtidig sikre at det kan dokumenteres at de tjenestene datterselskapene kjøper oppfylder lovens krav. Instruks for felles retningslinjer vil naturlig høre hjemme i styreinstruksen for det enkelte selskap.

Bruken av fellestjenestene reguleres av en egen avtale mellom datterselskapene og UNINETT AS. En instruks om felles retningslinjer inkluderes i datterselskapenes styreinstruks.

6.3 FAS

Det er slått fast at det er behov for en mer enhetlig styring av FAS sammen med resten av UH-delen av UNINETT. Et felles styre der FAS også inngår i en lederstruktur synes som et opplagt valg. I dette kapitlet vurderes noen konsekvenser av dette valget, og det gis en anbefalt grov plan for gjennomføring.

UNINETT FAS ble i sin tid opprettet som eget selskap av to hovedhensyn:

- 1) Isolere risiko innenfor en egen juridisk enhet
- 2) Sikre fokus på et nytt område for UNINETT ved et eget styre

6.3.1 Kundekoordinator

UNINETT FAS initierer og gjennomfører aktiviteter for å samordne beslutninger om felles administrative systemer, og følger opp tjenesteavtaler med eksterne leverandører på vegne av kundene i UH-sektoren.

6.3.2 Tjenesteleverandør i egenregi

UNINETT FAS leverer forvaltning og drift av felles administrative systemer basert på tjenesteavtaler, og følger opp underleverandører som et ledd i egne leveranser til UH-sektoren.

6.3.3 Risiko

Den største risikoen for det nye UNINETT-selskapet ved å ha FAS som avdeling, ligger i den rollen FAS har som tjenesteleverandør i egenregi. Dette gjelder for tjenestene Agresso, FS (Felles Studentsystem), ePhorte og FAS-portalen, der USIT er underleverandør. Til nå har det vært riktig at FAS har hatt denne rollen som en kundeorientert tjenesteleverandør. I sitt tilsvaret til UHR skisserer UNINETT en ny modell for å skille klarere mellom kunde og leverandørrollene. Den samme risikoen gjelder også for de øvrige avdelingene.

En prosess er i gang med å undersøke mulighetene for å overføre driftsansvaret for de nevnte tjenestene til andre enheter i UH-sektoren (i eller utenfor UNINETT), slik at UNINETT FAS kan stå fram med en klar rolle på kundekoordinatorsiden. Det vil kunne være en kundeordinatoroppgave å eksperimentere med nye tekniske løsninger, utvikle beste praksis og gi råd i bruk og videreutvikling av tjenestene.

Driftsansvaret kan deles i

- IKT-drift (servere, databaser)
- applikasjonsdrift (tjenestene)

IKT- og applikasjonsdrift kan organiseres på flere måter i sektorens egenregi eller kommersielt gjennom anbudsprosesser eller kombinasjoner av dette. Finansiell risiko som leverandør i egenregi er likevel ikke spesielt stor, da det er enighet i sektoren om at så lenge tjenester tilbys i egenregi, deles risikoen på hele sektoren og ikke bare på ansvarlig leverandør.

6.3.4 Fokus

Å beholde fokus på det felles administrative området også etter en omorganisering inn i det nye UNINETT-selskapet kan løses som en styrings- og ledelsesoppgave i UNINETT. Vi oppnår med det også en bedre samordning med andre UNINETT-områder.

Hovedelementene fra UNINETT FAS sine vedtekter må innarbeides i det nye UNINETT-selskapets vedtekter, og styret sammensettes med nødvendig kompetanse for å kunne gi administrerende direktør nødvendige styringssignaler også for det administrative området. Mulige konflikter mellom de to selskaperes vedtektene må synliggjøres og fjernes.

Linjen mellom daglig leder og styret i selskapet UNINETT FAS blir endret til avdelingsleders kommunikasjon med administrerende direktør og deltakelse i en ledergruppe. De interne prosedyrene må utformes slik at fokus på det felles administrative området beholdes.

Ansvar for de avtalene UNINETT FAS har inngått som kundeordinator med leverandører, kan overføres til det nye UNINETT-selskapet uten problemer. TROFAST-avtalen med KD og underleverandøravtalen med USIT bør gjennomgås og reforhandles, med tanke på å overføre ansvar og risiko til sektorinterne aktører i egenregi. Nye avrop må deretter gjøres med kundeinstitusjonene.

Det må beskrives hvordan egenkapitalen i UNINETT FAS skal forvaltes i det nye UNINETT-selskapet. Dagens betalingsmodell bør overføres til å gjelde for avdelingen FAS, og faktureringsrutinene samordnes med de øvrige avdelingene. Betalingsmodellene vil gjennom samordningsprosesser i tiden framover kunne harmoniseres der det er hensiktsmessig.

7. Styring og ledelse

Våre verdier - samfunnsansvar, åpenhet og teknologientusiasme - skal danne basis for administrasjon og ledelse av selskapet. Basert på disse verdiene har UNINETT utformet en ledelsesplattform som angir rammer og prinsipper for lederskap i UNINETT, og denne vil brukes i forbindelse med lederutvikling, lederevaluering, lederrekruttering og introduksjon av nye ledere. I UNINETT er ledelse virksomhetskritisk, og UNINETT skal ha en kultur for å framvise kvalitet innenfor alle aspekter av styring og ledelse.

Ledelse av Samhandlingsavdelingen stiller store krav til kompetanse om interne prosesser i det omorganiserte selskapet, så vel som stor innsikt i hvordan institusjonene UH-sektoren opererer enkeltvis og i fellesskap.

7.1 Styringsstruktur

Det omorganiserte UNINETT-selskapet og de to gjenværende datterselskapene har alle et ansvarlig styre som utarbeider strategi- og langtidsplaner for selskapet, ansetter en leder for selskapet, og for øvrig styrer selskapet gjennom sine vedtak i overenstemmelse med aksjeloven. Det foreslås ingen endringer i styringsstrukturen på dette nivået.

UNINETT har en administrerende direktør og en viseadministrerende direktør. Viseadministrerende direktør trer inn som leder av den nye Samhandlingsavdelingen.

Det er hensiktsmessig med en harmonisering av lederbetegnelser, slik at samme grunnleggende forventninger stilles til ledere på samme nivå, uavhengig av hvilket selskap de er ansatt i.

Roller med personalansvar:

- **Avdelingsleder:** Ansvarlig for avdelingens leveranser i henhold til de kvalitetskrav som stilles. Arbeidet i avdelingen organiseres som prosjekter eller løpende aktiviteter. Ved behov utpeker avdelingsleder sin nestleder som godkjennes av leder av selskapet.
- **Seksjonsleder:** Avdelinger kan deles i seksjoner for å splitte opp aktiviteten eller for å redusere lederspenet ved behov.

Roller uten personalansvar:

- **Prosjektleder og aktivitetsleder:** Prosjekter og løpende aktiviteter kan organiseres som "matriser", altså bemannes på tvers av avdelingene. Ansvaret skal være knyttet til én avdeling, og bemanningen må avklares og godkjennes av de øvrige avdelingsledere som avgir ressurser.
- **Programleder:** Eier/leder for en gruppe prosjekter eller løpende aktiviteter **Faggruppeleder:** Oppfølging av ulike fagområder skjer i egne faggrupper som også **kan settes sammen** som matrise. Leder av en faggruppe rapporterer til sin avdelingsleder.

Selskapene velger selv hvilke av disse lederrollene som er relevante basert på organisasjonens størrelse. Titler skal også samordnes for andre ansatte.

7.1.1 Forholdet til departementet

Departementet eier UNINETT og utgjør selskapets generalforsamling. Departementet opptrer også i rollen som bestiller av prosjekter med leveranseforpliktelser. For å ivareta ryddighet, er det viktig for både departementet og UNINETT at rollene som eier og bestiller holdes atskilt.

7.2 Beslutningsprosesser

Normalt vil beslutningsprosessene foregå på topp i selskapet og iverksettes nedover i organisasjonen. UNINETT ønsker også å oppfordre til og inspirere til at forslag og ideer kan bringes oppover i organisasjonen.

Strategi- og handlings-/langtidsplaner utformes og vedtas av styret. Administrerende direktør er ansvarlig for å implementere overordnede retningslinjer og rapportere tilbake til styret.

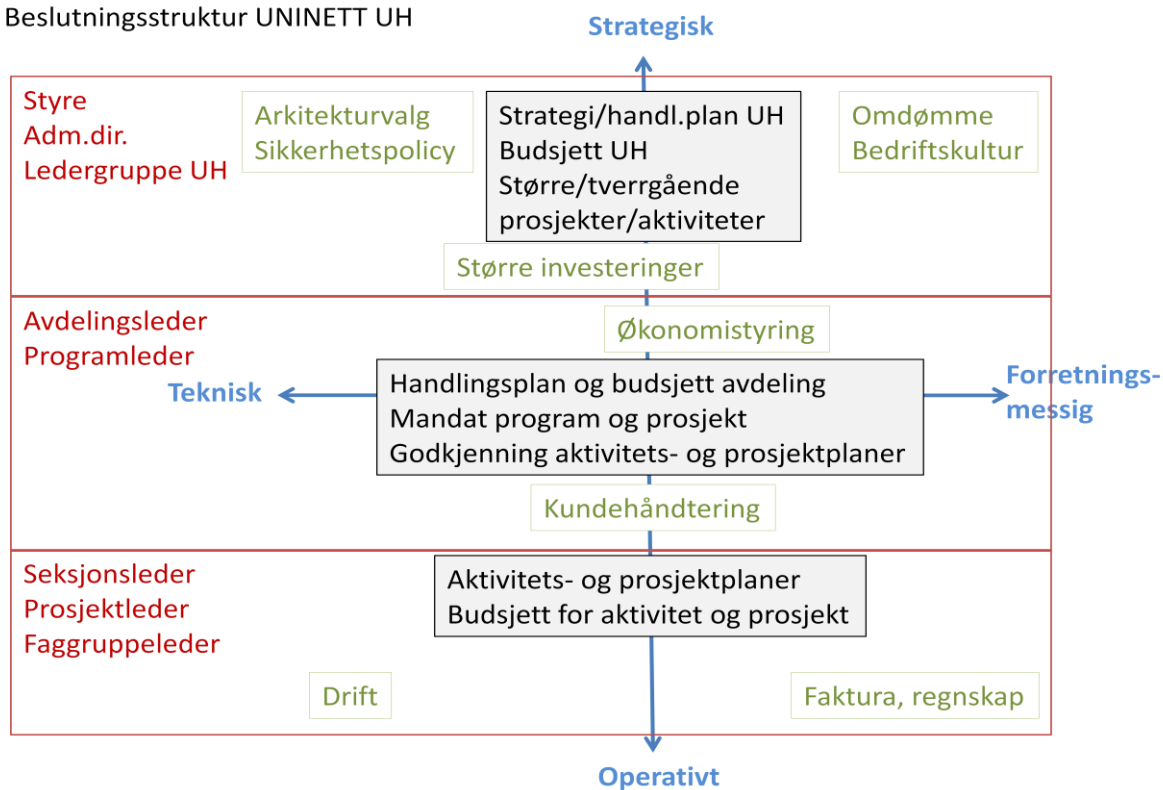
7.2.1 Beslutningsprosesser i UNINETT AS

Ledergruppen i selskapet vil bestå av administrerende direktør, fire faglige avdelingsledere (inkludert daglig leder for Sigma), og to avdelingsledere for henholdsvis organisasjonsavdelingen og samhandlingsavdelingen. Strategi- og handlings-/langtidsplaner utformes og vedtas av styret. Administrerende direktør er ansvarlig for å implementere disse overordnede retningslinjene og rapportere tilbake til styret. Vi ønsker i størst mulig grad å delegerer beslutningsmyndighet ned i organisasjonen gjennom godkjente handlingsplaner, prosjektplaner og faggruppeplaner.

Ledergruppen skal primært befinne seg øverst i koordinatsystemet beskrevet under. Typiske oppgaver for ledergruppen er derfor:

- regelmessig drøfte strategier og handlingsplaner
- regelmessig drøfte samordningstjenester
- planlegge og følge opp prosjekter, løpende aktiviteter og annen faglig innsats av en viss størrelse

Beslutningsstruktur UNINETT UH



Figur:

Beslutningsstrukturen i UNINETT UH kan illustreres som et toveis koordinatsystem. Den ene aksene angir hvor i spennet operativ til strategisk en beslutning ligger, mens den andre aksene angir plassering på aksene teknisk til forretningsmessig. Et antall ulike beslutningstyper er fordelt rundt i figuren som eksempler.

Det er viktig at det skapes et system der administrerende direktør og ledergruppen har tilgang både til teknisk og forretningsmessig spisskompetanse i forbindelse med strategiske diskusjoner. På teknisk side kan dette gjelde for eksempel sikkerhet og arkitektur. På den forretningsmessige siden vil dette gjelde økonomi, kommunikasjon og organisasjon. Det må vurderes om denne kompetansen skal hentes inn på en sak-til-sak basis, eller i form av faste møter.

Ansvar for den operative driften ligger i hovedsak til avdelingslederne. Hver avdeling har sitt eget budsjett og sin prosjektportefølje. Når overordnet handlingsplan og budsjett er godkjent for en avdeling, vil avdelingsleder være ansvarlig for godkjenning av prosjekter og løpende aktiviteter innenfor sin avdeling. Prosjekter og løpende aktiviteter som går på tvers av avdelingene og prosjekter over en viss størrelse, behandles og godkjennes av ledergruppen.

For at UNINETT skal bli bedre i stand til å handle raskt når det eksempelvis oppstår nye tekniske muligheter, nye behov hos målgruppene eller alvorlige problemer med leveranser, skal det utvikles støttetjenester for ledergruppen, slik at de raskt kan identifisere behov, analysere muligheter og prioritere tiltak.

Utøvelsen av prosjekter og løpende aktiviteter skal følge UNINETTs prosjektrammeverk, og prosjektledere og aktivitetsledere rapporterer i henhold til dette.

Alle ansatte inviteres til å foreslå nye initiativ eller forbedringer av eksisterende aktiviteter. Dette kan for eksempel skje gjennom regelmessige idémøter, forslagskasse eller andre lignende tiltak. Resultatene fra disse tiltakene bringes opp til ledergruppen, som tar dette med i sine prioriteringer.

7.2.2 Beslutningsprosesser i Sigma

Sigma vil inntil videre fortsette som eget selskap med eget styre. Selskapets styre vil vedta budsjett og strategi, men så langt praktisk mulig vil selskapets virksomhet bli tilpasset den nye organisasjonen, se for øvrig kapittel 6. Daglig leder for Sigma deltar i ledermøtet på linje med øvrige avdelingsledere.

I kjølvannet av at avtalen mellom UNINETT og Forskningsrådet løper ut 31.12.2014, vil ny organisering av Sigma komme på dagsordenen. En sentral problemstilling vil da være universitetenes direkte innflytelse på Sigmas virksomhet.

7.2.3 Beslutningsprosesser i Norid

Norid vil fortsette som eget selskap med eget styre. Der er ingen grunn til å inkludere Norid i det omorganiserte selskapet ettersom Norid har en annen målgruppe og annen finansiering. Beslutningsprosesser internt i Norid vil ikke endres av omorganiseringen.

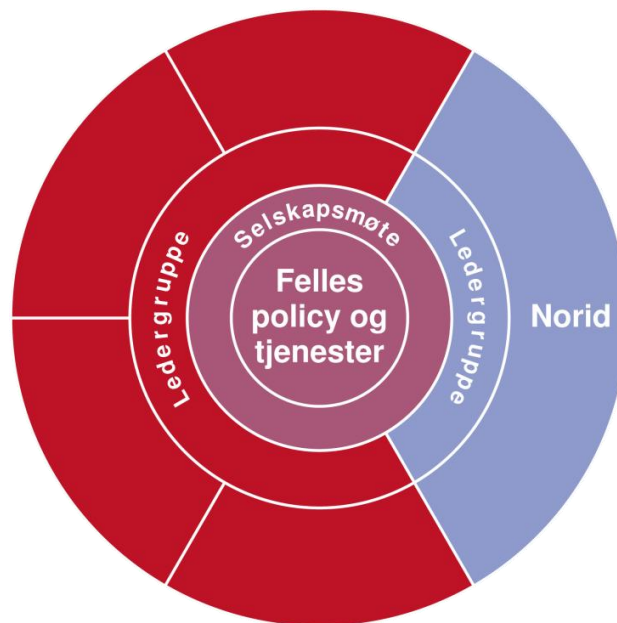
7.2.4 Beslutningsprosesser for felles tjenester og retningslinjer

Som beskrevet i kapittel 6, er det et mål at alle UNINETT-selskapene har et felles sett med kjernetjenester, samt felles policy på enkelte områder. Målsettingen dokumenteres i langtidsavtale og styreinstruks. Det trengs da en arena som kan ivareta at videre utvikling av fellestjenester og policy dekker de ulike selskaperens behov, og fortsetter å gi en effektiv utnyttelse av fellesressurser.

Overordnede beslutninger for fellestjenestene tas i et møte mellom selskapene. Dette er beslutninger som berører alle selskaperens budsjetter eller har signifikant innvirkning på driften deres, blant annet:

- hvilke fellestjenester som skal finnes, hva de skal levere og nivået på leveransene
- overordnede strategiske beslutninger for fellestjenestene
- økonomiske rammer og overordnede planer
- opprettelse av nye fellestjenester, nye store aktiviteter innen eksisterende tjenester eller signifikante endringer i leveranser

Felles policy på ulike områder (etiske retningslinjer, felles personalpolitikk, grunnleggende sikkerhetskrav, m.v.) behandles også av dette møtet. Avgjørelser rundt implementering av fellestjenestene innenfor disse rammene tas av UNINETT AS, som er organisasjonen som er ansvarlig for leveransene.



7.3 Møtearenaer

Selskapene møtes så ofte det er hensiktsmessig, men minimum fire ganger i året for å drøfte rammer for fellestjenester, felles policy og andre saker som berører alle selskapene.

Ledergruppen avholder sine ledermøter regelmessig og innledningsvis hver 2. uke. To møter per år avsettes til diskusjoner om strategi og handlingsplan. De øvrige ledermøtene vil behandle den strategiske driften i selskapet. Verktøy for en mer dynamisk styring av selskapet skal utvikles.

Informasjon og signaler fra målgruppen (UH), rammesettere (KD, UHR, Forskningsrådet) og internasjonale samarbeidspartnere (NORDUnet, TERENA, NDGF, PRACE osv.) bringes inn til ledermøtet gjennom deltakerne.

Administrerende direktør og ledelsen for hver enkelt avdeling møtes i forkant av ledermøte for å gjennomgå den operative driften og eventuelt identifisere saker som bør tas opp på ledermøtet.

Avdelingsledere organiserer selv avdelingsmøter og øvrige møter som er nødvendige for effektiv drift av avdelingen. Hyppighet og tema tilpasses den enkelte avdeling. Det er naturlig at beslutningsprosessene i starten tilsvarende de prosessene som allerede er etablert i vedkommende avdeling eller selskap. På sikt vil det være aktuelt å se nærmere på en standardisering og effektivisering av prosessene på tvers av avdelinger eller selskaper. Prosjektledere og aktivitetsledere arrangerer møter for å realisere sine leveranser på en god måte. Faggruppeledere arrangerer møter for å drøfte utviklingen innen sine respektive fagområder.

For å fange opp felles tendenser, utveksle informasjon og unngå dobbeltarbeid og kryssende interesser, er det viktig med god kommunikasjon på tvers i organisasjonen. Alle ledere har ansvar for å sørge for god kommunikasjon på tvers innenfor sine ansvarsområder.

7.3.1 Ansattes medbestemmelse og medansvar

De ansatte er UNINETTs viktigste ressurs. Ansatte inviteres til medbestemmelse samtidig som det forventes at de også tar medansvar for UNINETTs leveranser og framtidige utvikling.

Innovasjon og utvikling i regi av Samhandlingsavdelingen har ansvaret for å organisere prosesser og arrangementer som skal fange opp gode idéer og prosjekter fra de ansatte. Formen på dette kan variere, men intensjonen er å involvere alle ansatte i en prosess for å gjøre UNINETTs organisasjon mer effektiv og for å bedre leveransene. Gjennom presentasjoner, gruppearbeid og diskusjoner, skal vi søke å sette fokus på forbedringspotensial.

Organisasjonsavdelingen vil arrangere møter og tilstelninger som understøtter organisasjonen: AMU-møter, kontaktmøter med ansattes organisasjoner, personaldag, HMS-dag osv.

Allmøter arrangeres hver måned for å gi alle ansatte et bilde av virksomheten i selskapene. Møtene vil også være kanal for tilbakemeldinger fra de ansatte om saker eller problemstillinger som opptar dem.

7.3.2 Eksterne møtearenaer

De konkrete arenaene er nærmere beskrevet under den enkelte avdeling i kapittel 5. I lys av den økende oppmerksomheten omkring felles tilnærming til arkitektur og sikkerhet i UH-sektoren som basis før økt satsing på faglige og administrative fellessystemer vil det bli behov for nye arenaer der de ulike nasjonale aktørene og institusjonene i sektoren kan møtes. UNINETT vil bidra til å definere slike arenaer.

8.0 Kompetanse

Den kompetansemodellen som ble utviklet i forbindelse med UNINETTs lederplattform kan brukes til å beskrive kompetanse på alle nivåer i UNINETTs nye organisasjon. Lederplattformen vektlegger tre ulike områder som illustrert i figuren under.



På lengre sikt bør det beskrives hvilken kompetanse som skal finnes i hver avdeling og lages planer for hvordan kompetansemål skal nås. Det bør legges sterkere føringer fra ledelsen for hvilken kompetanseutvikling som kan prioriteres, og det bør utarbeides kompetanse- og utviklingsplaner for alle ansatte. Disse må avtales og følges opp i medarbeidersamtalene. Spesielt i forbindelse med nye satsingsområder, som for eksempel sikkerhet og arkitektur, må det lages planer slik at nødvendig kompetanse etableres på alle nivåer i organisasjonen. Fra å være en tungt teknologiorientert organisasjon, vil den nye organisasjonen trenge mer innslag av forretningskompetanse og mellommenneskelig kompetanse.

8.1 Styrekompetanse

Styret har overordnet forvaltningsansvar og må fokusere på forretningskompetanse, men også organisasjonsmessig og mellommenneskelig kompetanse. Organisasjonsendringen innebærer kulturendring og ikke bare systemendring, så godt samspill mellom organisasjonen og menneskene i den blir viktig i tida framover. Det er ikke nødvendig med spesifikk fagkompetanse i styret, men generell forretningskompetanse slik at styret kan påse at UNINETT håndterer sine kunder og virksomheten på en god måte.

Styret må ha kompetanse om UH-institusjonene og deres rammebetingelser for å sikre langsiktige strategier basert på sektorens behov. Videre må styret må ha god kunnskap om behovene hos UNINETTs kunder slik at de kan ta stilling til om leveransene møter behovene, eller om det er behov for justeringer på overordnet, strategisk nivå.

- Det må sikres variasjon i kompetansen i styret. Det trengs UH-kompetanse, forretningskompetanse, kundekompetanse og organisasjonskompetanse. Videre er det en fordel at styret har ekstern erfaring fra de områdene som nå skal utvikles (forretningskompetanse, kunde/leverandørforhold, samordning).
- Det må sikres at nye styremedlemmer også har gjennomført styrekurs og har annen styreerfaring.
- Styreinstruksen bør videreutvikles slik at styrets oppgaver, styreprosesser, kompetansebeskrivelser og sammensetning blir beskrevet, inkludert hvilket nivå styret skal jobbe på.

8. 2 Lederkompetanse

I UNINETT har ledere tradisjonelt tung kompetanse innenfor sitt teknologiske fagområde. Arbeidet med å fokusere mer mot menneskelig kompetanse og forretningskompetanse blant ledere i UNINETT, vil derfor fortsette. UNINETT trenger ledere med samarbeidskompetanse som bidrar til at avdelinger og aktiviteter er samstemte og koordinerte. Lederne må gå foran som gode rollemodeller ved å følge vedtatte arbeidsprosesser og rutiner, slik at "hvordan vi gjør ting" blir tydelig for resten av de ansatte.

Lederne er kulturskaperne i virksomheten, og har ansvaret for å sikre ønsket endring blant resten av de ansatte. Kompetanse innenfor endringsledelse er derfor avgjørende for å lykkes med det som den nye organisasjonen krever. Vi er også helt avhengige av motiverte ledere som har lyst til å være ledere, og som ønsker å bruke tida si på å lede, organisere og skape resultater gjennom andre.

- Ledere med formelt personalansvar på alle nivåer må involveres i lederutviklingsprogrammet, og det må fokuseres på mellommenneskelig kompetanse og forretningskompetanse.
- Lederne må evalueres ut fra lederplattform og lederkompetanse. De gode eksemplene må løftes fram, ønsket atferd må anerkjennes og det motsatte må korrigeres.
- Ledere må gis kundekompetanse, det vil si en felles forståelse for kunde-/leverandørforhold, kundebehov, leveranser, kundeoppfølging og kundetilfredshet.
- Ledere må ha kompetanse innenfor resultatstyring og -oppfølging.

8. 3 Medarbeiderkompetanse

Våre medarbeidere skal være blant de beste innenfor aktuelle IKT-områder, og gis mulighet til det gjennom arbeidsoppgaver og nødvendig kompetanseutvikling. En utvikling der en økende andel av våre midler må hentes inn på prosjektbasis, vil medføre behov for en endring med hensyn til hvilken kompetanseheving som prioriteres. Teknologien og løsningene vi skal arbeide med må i større grad prioriteres med bakgrunn i innsikt i og forståelse av kundenes virksomhetsmessige behov.

- Medarbeiderne må ha kompetanse om og vilje til å sette seg inn i kundenes behov.
- Medarbeiderne må ha formidlingskompetanse og godt, målgruppeorientert språk, og de må trene på god kundekommunikasjon.
- Medarbeiderne trenger kompetanse om de systemene som kundene bruker, også de som ikke er levert av oss.
- Medarbeiderne trenger kompetanse på hvordan gode leveranser gjennomføres; resultatorientering, metodikk, leveranse kvalitet og gevinstrealisering.
- De gode eksemplene må løftes fram og synliggjøres. Ønsket atferd må anerkjennes og det motsatte må korrigeres.
- Punktene i kompetansetrekanten må være tema på alle medarbeidersamtaler, og malen for medarbeidersamtaler må videreutvikles for å støtte dette.

9. Rammeverk og felles løsninger

9.1 Prosjektrammeverk

Nytt prosjektrammeverk, vedtatt og implementert i 2010, skal gjelde for hele UNINETT AS. Den nødvendige beslutningsstrukturen, blant annet prosjektgodkjenningsgrupper og kompetente prosjekteiere og prosjektledere, må på plass i hele selskapet.

Både på selskaps- og avdelingsnivå må det være rom for at prioriteringer endres i løpet av året. Det må være mulig å starte opp prosjekter underveis i året, enten ved omprioriteringer, eller ved at det finnes budsjettmidler for dette. Prosjektporteføljen bør gjennomgås og revurderes jevnlig gjennom året, for eksempel kvartalsvis.

Datterselskapene Sigma og Norid bør også følge prosjektrammeverket, både for å sikre et enhetlig inntrykk utad, og for en mest mulig effektiv drift og utvikling av rammeverk og verktøy.

9.2 Utviklingsrammeverk

UNINETT trenger en uttrykt politikk for utvikling og bruk av åpne systemer med åpne grensesnitt og åpen programvare. Videre trengs sentral støtte for elementære systemutviklingsfunksjoner, som versjonskontroll, oppfølging og dokumentasjon. Det bør opprettes en koordineringsfunksjon for systemutvikling i form av en koordinator og et råd som jobber fram anbefalinger for et felles utviklingsrammeverk.

9.3 Arkitekturrammeverk

Det bør innføres et rammeverk for IKT-arkitektur i UNINETT. Dette bør være det samme som et eventuelt felles rammeverk for UH-sektoren. UNINETT er i gang med å bygge opp ressurser og kompetanse innenfor dette området, og vil bidra aktivt inn i arbeidet i UH-sektoren.

9.4 Felles verktøy og løsninger

Et mål med ny organisering er å opptre mer enhetlig mot våre kunder i UH-sektoren. Videre er det forventet at vi i større grad må hente finansiering på prosjektbasis fra kundene, noe som gir økte krav til kvalitet og effektivitet i våre leveranser. Et viktig bidrag for å møte disse utfordringene, er at vi har felles og effektive verktøy og løsninger til å støtte gjennomføringen av oppgavene. Dette vil medføre økt samarbeid internt, vi unngår at mange bruker tid på å sette seg inn i forskjellige verktøy og løsninger, og de som velges utnyttes bedre gjennom felles bruk.

Der UH-sektoren har gjort felles valg for tilsvarende verktøy og løsninger, bør UNINETT vurdere fordelene med å velge det samme.

10. Plan for implementering

Endringene kan implementeres etter at beslutninger om ny organisering er tatt i styremøte i UNINETT morselskap 13. mai og er forelagt generalforsamlingen 26. mai. Fordi endringene er av ulik karakter er det hensiktsmessig å dele innføringen i ulike prosesser. Noen av endringene kan iverksettes umiddelbart mens andre vil ta lengre tid.

10.1 Umiddelbare endringer

Den nye organiseringen og andre endringer som vedtas i styret lanseres på allmøte for alle ansatte før sommerferien. Den nye ledergruppen opprettes med utgangspunkt i nytt organisasjonskart og starter sine ledermøter fra 1. juni 2011. Det planlegges også en samling for å se på hvordan lederne skal arbeide sammen i det nye lederteamet. Nye rapporteringsrutiner for alle avdelinger vil være på plass fra 1. september.

10.1.1 Samhandlingsavdelingen opprettes

Den nye samhandlingsavdelingen opprettes fra 1. juni 2011. Leder for avdelingen vil være viseadministrerende direktør. Avdelingen vil bli bemannet med ansatte som er i organisasjonen fra før, men det vil også bli behov for økning av antall ansatte for å fylle oppgaver i forhold til eksterne utvalg og råd. Vi får en person i nyopprettet stilling som IKT – arkitekt, i tillegg vil det også være behov for økt bemanning innen sikkerhet.

10.1.2 Avdeling for innovasjon og utvikling legges ned

Direktør for nåværende avdeling for innovasjon og utvikling får ny rolle og vil inngå i den nye samhandlingsavdelingen. Arbeidet med å overføre aktuelle ansatte fra IoU-avdelingen til samhandlingsavdelingen og andre avdelinger starter fra 1. Juni 2011 og avdeling for innovasjon og utvikling legges ned med virkning fra 1. august 2011.

10.1.3 Avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning opprettes

På grunnlag av eksisterende tjenesteavdeling, eCampus og Feide opprettes det en ny avdeling som får navnet avdeling for støtteverktøy til forskning og undervisning. Avdelingen vil være operativ fra 1. juni 2011.

10.1.4 UNINETT FAS avvikles

Avviklingen av UNINETT FAS starter 1. juni 2011 og virksomheten overdras til UNINETT AS i sin helhet. Prosessen med avvikling vil pågå i den tid det tar å legge ned et selskap. UNINETT FAS opphører å eksistere som eget selskap. De ansatte i selskapet overføres til UNINETT AS fra 1. September, med en prosess i forhold til kontrakter og betingelser. Daglig leder for UNINETT FAS får ny stilling som avdelingsdirektør for avdeling for felles administrative systemer i UNINETT AS. Avdelingen overtar hele kunde- og prosjektporteføljen fra UNINETT FAS.

10.2 Endringer i løpet av 2011

For å sikre måloppnåelse gjennom implementering av endringene lages det en egen prosjektplan for implementeringen. Implementeringen er et lederansvar og følger linjen. Ny organisasjon skal i sin helhet være på plass innen 31.12.2011.

10.2.1 Intern involvering og informasjon

Tillitsvalgte og verneombud blir orientert om prosessene ved at endringer tas opp på månedlige statusmøter med disse. Omorganiseringen blir også et tema i høstens AMU-møte og det vil være spørsmål om innføringen av ny organisering i arbeidsmiljøundersøkelsen som planlegges gjennomført i november. Håndtering og oppfølging av implementeringen vil bli tema på ledermøtene hele høsten.

10.2.2 Ekstern involvering og informasjon

UH-sektoren (og øvrige kunder) vil bli orientert om organiseringen gjennom en egen informasjonsbrosjyre og gjennom tilpasset informasjon på alle aktuelle møtearenaer, kurs, konferanser, osv. Arenaer innen UHR-systemet er spesielt aktuelle for denne type orienteringer.

10.2.3 Avdelingsvise workshops og tema for personaldag

I løpet av høsten blir det gjennomført workshops i avdelingene for å jobbe med operasjonalisering av den nye organiseringen med tanke på endringer i arbeidsmåte og fokus på kundeføring og samspill med UH-sektoren. Dette vil også følges opp på UNINETT s årlige personalsamling i oktober. I tilknytning til denne prosessen vil vi også arbeide videre med bedriftskultur, etikk, kjerneverdier og omdømme.

10.2.4 Fortsatt fokus på lederutvikling

Gjennomføringen av ny organisering er et lederansvar og lederne er viktige for å få gjennomført endringene og utvikle organisasjonen videre. Derfor vil vi fortsatt ha fokus på lederutvikling og på at lederne som team fungerer godt sammen. UNINETTs lederutviklingsprogram er planlagt med utgangspunkt i dette og vil ha utvalgte tema relatert til organisasjonsendringene.

I I. Oppsummering

Med utgangspunkt i visjon og strategi har UNINETT utformet en ny overordnet modell for sin organisering. Det er tatt høyde for en tettere samordning av all aktivitet rettet mot UH-sektoren. Dette vil gi bedre ressursutnyttelse og samtidig presentere et mer oversiktlig og helhetlig bilde av UNINETTs leveranser til UH-sektoren. UNINETTs virksomhetsområde utvides fra å være nettsentrert til også å understøtte primærvirksomhetene forskning og undervisning. Med omorganiseringen vil vi også stå bedre rustet til å ta på oss nye nasjonale koordineringsoppgaver innen arkitektur og sikkerhet, og vi vil kunne bistå SAK-prosessene i UH-sektoren på en god måte.

Fra en funksjons- og teknologiorientert organisasjon vil vi bevege oss mot en tjeneste- og målgruppeorientert organisasjon, og samtidig ta vare på vårt faglige teknologiske fundament. Arkitekturarbeid skal ligge til grunn for mesteparten av det vi holder på med, og tjenester og prosjekter skal hele tiden presenteres i en arkitekturmessig sammenheng.

Opgaven som utvikler og forvalter av forskningsnettet blir fortsatt en prioritert oppgave. Utover dette vil UNINETT i de fleste sammenhenger opptre som en kundekoordinator overfor UH-sektoren. På vegne av, og i samarbeid med, sektoren vil UNINETT kunne forhandle fram innkjøpsavtaler, utarbeide nødvendige arkitekturbeskrivelser, utforme tekniske anbefalinger/standarder eller innføre fellessystemer. Måten slike prosesser skal gjennomføres på er dokumentert, og nødvendig innsyns- og styringsrett for UH-institusjonene ivaretatt.

I spesielle tilfeller kan UNINETT også opptre i rollen som leverandør i egenregi. Slik aktivitet skal isoleres så langt praktisk mulig, blant annet med atskilt økonomioppfølging. Et system levert i egenregi fra UNINETT eller en annen UH-institusjon skal betraktes som et hvilket som helst kommersielt system. Transaksjoner i et system levert i egenregi skal dokumenteres og i ettertid kunne gjennomgås og kontrolleres av en eksternt kontrollinstans.

En forsterket innsats på mer profesjonell kundeføring vil kreve økte ressurser. Vi tror dette vil betale seg ved at en kvalitativt bedre kundebehandling vil skape motivasjon for nye investeringer og bidrag fra sektoren. Ny innsats innen arkitektur og sikkerhet vil også kreve økte ressurser. Det tette samspillet med departementet og UH-sektoren innen disse fagområdene vil ventelig generere alternativ finansiering. For øvrig er ikke omorganiseringen tenkt å kreve økte personressurser ut over hva som kan beskrives som "normal organisasjonsutvikling".

Deler av omorganiseringen, og da særlig lederstrukturen og de nye avdelingene, vil komme på plass raskt. Øvrige etapper i omorganiseringsprosessen vil skje utover høsten og fram til årsskiftet. Omorganiseringen vil skje i tett samspill med fagorganisasjonene, verneombud og alle ansatte.

Omorganiseringen er ikke drevet fram av negative eller vanskelige problemstillinger, men som et resultat av ønsket om å være forberedt på de endringene innenfor IKT-bruk som vi ser komme i norsk UH-sektor. UNINETT har ønsket å benytte en periode som har vært positiv og stabil til å gjøre de omstruktureringer vi tror vil gjøre UNINETT til en attraktiv samarbeidspartner for UH-sektoren og statlige myndigheter de neste tiårene.