
Prosjektmandat
Digital høgskule på Vestlandet

Innhald

1	Bakgrunn	3
2	Organisering av prosjektet	4
2.1	Styringsgruppa.....	5
2.1.1	Etablere modell for styring av digitalisering.....	5
2.1.2	Utvikle ein digitaliseringsstrategi for HVL	6
2.2	Prosjektgruppe	6
3	Delprosjekt	8
3.1	Digital kultur og samhandling.....	8
3.1.1	Digital samhandling og nye arbeidsprosessar	8
3.1.2	Digital kompetanse og kultur	8
3.1.3	Prosjektgjennomføring og endringsarbeid.....	9
3.2	Konsolidere og vidareutvikle eksisterande IKT - portefølje	9
3.3	Digitalisering i undervisning, læring og forskning	10
3.3.1	Etablere eining for utvikling av undervisning og læring.....	10
3.3.2	Etablere ein forskingsgruppe knytt til fleksibel læring.....	11
4	Prosjektgjennomføring.....	12
4.1	Framdriftsplan	12
5	Finansiering og budsjett	12
5.1	Finansiering	12
5.2	Budsjett	12

1 Bakgrunn

Dette mandatet gjeld prosjektet Digital høgskule på Vestlandet, som skal realisere viktige digitale satsingar for HVL. Mandatet baserer seg på rapporten frå forprosjektet for digitalisering. Satsingane som er skildra i dette mandatet skal bidra til at HVL kan realisere måla for den digitale satsinga som er formulert i fusjonsavtalen:

«Høgskulen på Vestlandet si digitale satsing skal vere i kunnskapsfronten. Satsinga skal sikre effektiv kunnskaps- og informasjonsdeling og utvikle framtidsretta utdannings-, arbeids- og læringsfellesskap. Høgskulen på Vestlandet skal imøtekome og vere tett på trendane, behova og dei nye teknologiane ein ser innanfor høgare utdanning.»

Dei tilrådde satsingsområda skildra i sluttrapporten til forprosjektet er:

1. Digital samhandling og nye arbeidsprosessar
2. Prosjektgjennomføring og endringsarbeid
3. Konsolidere og vidareutvikle eksisterande IKT-portefølje
4. Utvikling av undervisning og læring
5. Strategisk leverandørutvikling
6. Forsking på nye læringsprosessar/fleksibel læring
7. Overordna styring og leiing av digitalisering
8. Strategi for digitalisering i HVL
9. Digital kultur og kompetanse

Styring og leiing av digitalisering i HVL (punkt 7) er ein føresetnad for prosjektet og utgjer modellen for korleis både prosjektet og delprosjekta skal styrast. Dette er dermed eit av dei første satsingsområda prosjektet må ta tak i og som ligg nedfelt i sjølve skipinga av prosjektet. Eit viktig arbeid for styringsgruppa er utvikling av ein digital strategi for HVL (punkt 8). Dette bør skje i nært samarbeid med utviklinga av hovudstrategien for HVL. Prosjektgruppa vil ha ei koordinerande rolle for strategisk leverandørutvikling. Dei øvrige satsingsområda er samla under tre delprosjekt.

Delprosjekt 1 :Digital kultur og samhandling

- Digital samhandling og nye arbeidsprosessar
- Digital kultur og kompetanse
- Prosjektgjennomføring og endringsarbeid

Delprosjekt 2: Konsolidering og vidareutvikling av IKT-portefølje

- Konsolidering og vidareutvikling av IKT-porteføljen ved HVL

Delprosjekt 3: Digitalisering i undervisning, læring og forskning

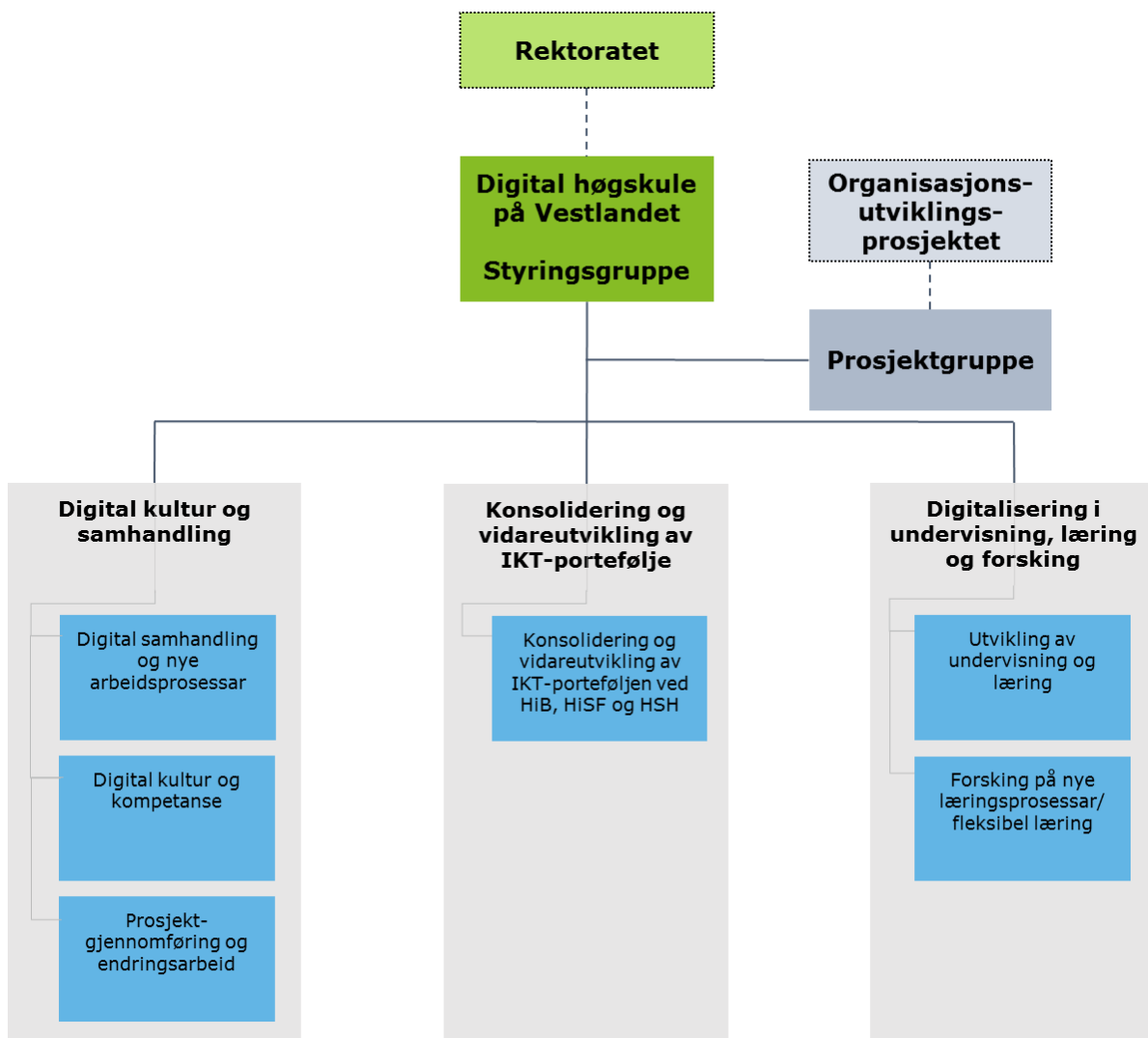
- Utvikling av undervisning og læring
- Forsking på nye læringsprosessar/fleksibel læring

2 Organisering av prosjektet

Prosjektet skal organiserast med ei styringsgruppe, ei prosjektgruppe og tre delprosjekt som dekker satsingsområda forprosjektet peiker på. Styringsgruppa handsamar leveransar frå delprosjekta og sender saker vidare til styret for HVL. Samstundes skal styringsgruppa utvikle ein styringsmodell for digitalisering, samt utarbeide ein digitaliseringsstrategi for HVL.

Prosjektgruppa førebur saker til styringsgruppa og følgjer opp framdrift i delprosjekta. Kvart delprosjekt vil ha ein leiar og ei gruppe med mellom 3 og 7 deltakarar. Desse rapporterer til prosjektgruppa.

Styringa av prosjektet må til ei kvar tid reflektere den gjeldande leiinga på HVL. Før den permanente leiinga er på plass er det ikkje naturleg å avgjere saker som får store konsekvensar for retninga HVL utviklar seg i. Nokre av tiltaka i prosjekt digital høgskule på Vestlandet er difor gjeve utsett starttidspunkt. Samstundes er det naudsynt med god bruk av digitale mogelegheiter gjennom heile fusjonsprosessen for å ta ut gevinstar så tidleg som mogeleg.



2.1 Styringsgruppa

Eit viktig tiltak er etablering av ein heilskapleg styringsmodell for digitalisering. Prosjektet si styringsgruppe vil vere sentral i dette arbeidet, og skal både utvikle styringsmodellen og fungere som styringsorgan i prosjektfasen. Overgangen frå prosjekt til drift vil finne stad når linjeorganisasjonen er etablert og prosjektet har gjennomført delprosjekta, tentativt 31.12.2017.

Styringsgruppa skal verte leia av rektor eller prorektor for å sikre forankring av styringsmodellen i organisasjonen. Det er viktig at digitalisering vert sett i eit heilskapleg lys for å kunne støtte opp under kjerneverksemda til HVL. I tillegg til utvikling av styringsmodell, skal styringsgruppa utarbeide ein digitaliseringsstrategi for HVL.

Samansettinga av styringsgruppa er skissert under. Det er viktig å presisere at styringsgruppa hentar ressursar frå dei gamle strukturane i dei fusjonerande høgskulane. Når nye linjer og leiing er på plass må samansettinga av styringsorganet verte etablert. Det er viktig for hovudprosjektet å kome i gang med styringsmodellen før ny leiing er på plass for å teste ut modell, etablere rutinar og prosedyrar for korleis styringsorganet på sikt skal fungere. Det er viktig at ulike fagmiljø, administrative tenester og støttefunksjonar, samt studentar og tillitsvalt er representert i denne gruppa. Geografi spelar og ei rolle og det vert tilrådd at det vert like mange frå kvar nærregion i styringsgruppa.

Namn	Rolle	Representerer
Rektorat/rektor/prorektor	Leiar styringsgruppe	
	Leiar prosjektgruppe	
	IT	*
	Bibliotek	*
	Dekan	*
	Dekan	*
	Dekan	*
	Leiar økonomi/personal	*
	Prosjektleiar verksemdstyring	
	Prosjektleiar OU-prosjektet	
	Studentparlamentet	
	Tillitsvalt	

* To av desse repr. frå HiB, to frå HiSF, og to frå HSH. Dei tre dekanane bør representere ulike utdanningar/avdelingar og ulike nærregionar.

2.1.1 Etablere modell for styring av digitalisering

Dei tre fusjonerande høgskulane har i dag ikkje gode nok modellar for styring av digitalisering. Styringa av digitalisering i HVL må vere heilskapleg og strategisk, og det må sikrast at IKT vert utvikla i tråd med behova til den nye verksemda. Dette tiltaket skal etablere ein heilskapleg modell for styring av digitalisering.

Det viktigaste organisatoriske grepet for å styrke styring og leiing av digitalisering er etableringa eit sentralt styringsorgan med ansvar for alle digitaliseringsprosjekta i HVL. Styringsgruppa skal i prosjektperioden vere styringsorganet. Når prosjektet er ferdig vert styringsorganet etablert basert på leiing og strukturar i HVL. I tillegg til arbeidet med styringsmodell skal det utgreiast om det er bruk for andre styringsfora, til dømes styringsforum for arkitektur eller om det skal leggjast styrings og prioriteringsoppgåver til ei eining for utvikling av undervisning og læring.

I prosjektperioden skal styringsgruppa for digital høgskule på Vestlandet og prøve ut og fastsetje kva for nokre styringsprosessar som skal etablerast for å få best mogeleg yting frå prosjektporteføljen. Mellom anna bør det avklarast korleis HVL skal gjere strategisk planlegging og måling. Vidare bør det etablerast ein prosess for korleis HVL skal velje kva teknologiar og prosjekt ein skal investere i, og korleis HVL skal utvikle sin prosjektportefølje. Her skal mellom anna behovet for ulik oppfølging av ulike delar av prosjektporteføljen evaluerast.

Det skal og utgreiast kva infrastruktur som trengs (t.d. rutinar og prosedyrar, kontraktar og verktøy) for å få styringsmodellen til å verke. Delprosjekta vil utgjere porteføljen frå tidleg 2017, og styringsgruppa vil gjennom styring av delprosjekta få erfaring med kva for arbeidsform som passar best. HVL har allereie fleire store digitaliseringsprosjekt i arbeid, t.d. val og innføring av nytt LMS, strømming av undervisning og arbeid med digital eksamen. Desse prosjekta skal ikkje stoppe medan digital høgskule på Vestlandet arbeider med å etablere struktur og strategi, men prosjekta vil verte lagt over i porteføljen til digitaliseringsstyret så snart strukturane rundt styret er på plass. I prosjektperioden vil styringsgruppa og vere organet som vurderer nye prosjektidear, og nye digitaliseringsprosjekt som vert starta opp eller spelt inn i regi av organisasjonsutviklingsprogrammet i 2017.

Prosjektperioden startar i januar 2017, og leveransane frå arbeidet er ein styringsmodell og eit styringsfora klart til drift, med dei naudsynte prosesser og rutinar for digitaliseringsstyret dokumentert.

2.1.2 Utvikle ein digitaliseringsstrategi for HVL

HVL skal utvikle ein digitaliseringsstrategi. Dette utviklingsarbeidet bør verte styrt av styringsgruppa slik at den får godt eigarskap til strategien. I arbeidet med strategien bør målbiletet for digitaliseringsarbeidet på kort, mellomlang og lang sikt skildrast for dei relevante brukargruppene studentar, lærarar og leiarar. Vidare bør strategien skildre eit vegkart for korleis ein skal realisere målbileta.

Ein digitaliseringsstrategi skal støtte hovudstrategien for verksemda, men vil og påverke hovudstrategien for verksemda. Arbeidet med digitaliseringsstrategien bør gå i parallell med arbeidet med hovudstrategien, og det bør vere deltaking på tvers av dei to prosjektgruppene.

Prosjektperioden starter på same tid som strategiprosessen til HVL, og leveransen frå arbeidet er ein digitaliseringsstrategi for HVL.

2.2 Prosjektgruppe

Prosjektgruppa skal førebu saker til styringsgruppa, samt støtte delprosjekta og sikre framdrift i arbeidet. Det er viktig at dei ulike delprosjekta har tett dialog med kvarandre og med det andre utviklingsarbeidet som går føre seg i OU-programmet.

Prosjektgruppa skal og vere koordinator for strategisk leverandørutvikling. I dette arbeidet skal prosjektgruppa ha dialog med dei relevante miljøa, og bidra til at HVL kan få mest mogeleg kompetanse og verdi frå samarbeida med dei ulike leverandørane.

Samansetting av prosjektgruppa

Namn	Rolle	Representerer
	Prosjektleder	
	Delprosjektleder - DP 1	
	Delprosjektleder - DP 2	
	Delprosjektleder - DP 3	
	Prosjektstøtte frå OU-programmet	

Kvalifikasjonar for prosjektleder:

- Erfaring med prosjektledning
- Implementering av liknande strategiar/prosjekt i større organisasjonar
- Kjennskap til UH sektoren og pedagogisk verksemd.

Fordeler og ulemper ved ekstern vs. intern rekruttering må her vurderast.

Delprosjekta er omtalt i seksjon 3.

3 Delprosjekt

3.1 Digital kultur og samhandling

I framtida vil den digitale utviklinga kunne setje menneske på prøve. For mange kan det også verte meir krevjande å halde følge. Det er grunn til å tru at endring vil vere den nye normaltilstanden. God digital kompetanse og ein kultur for samhandling og deling vil leggje forholda til rette for at HVL kan vekse og ha ei god utvikling i slike omgjevnader.

3.1.1 Digital samhandling og nye arbeidsprosessar

Arbeidskvardagen til store grupper av tilsette er i endring, og ny teknologi, som arbeid på distanse støtta av digital samhandling, automatisering og sjølvbetening gjer at det kan etablerast nye arbeidsprosessar og dei fysiske omgjevnadane får ei ny og annleis rolle.

HVL skal ha drift på fem campus, og for å få god drift må det leggest til rette for at ein kan ha effektiv samhandling mellom tilsette på alle campus. Dette er ei problemstilling som må få ei heilskapleg løysing.

På kort sikt skal tiltaket medverke til betre digital samhandling gjennom opplæring i- og informasjon om dei verktøya som allereie er i bruk i HVL.

For å etablere ei heilskapleg løysing på lengre sikt skal delprosjektet sjå nærare både effektivisering av drift og mogelegheiter for å utvikle nye arbeidsprosessar. Når skildringane av korleis ein skal arbeide er på plass, vil det neste steget vere å etablere eit løp for vidareutvikling av dei digitale løysingane som skal gjere det mogeleg å arbeide effektivt saman på tvers av campus, og på kvar av dei fem campusane. Dette tiltaket byggjer på vedtak av modell for administrativ organisering og må samarbeide tett med prosjekt administrative tenester.

Sluttleveransen frå prosjektet er ein rapport på korleis digital samhandling og arbeidsprosessar skal verte utvikla i HVL. Skildringar av konkrete prosjekt (som til dømes innføring av nye verktøy) skal vere vedlagt rapporten, og skal verte prioritert i tråd med dei nye prosessane for styring og prioritering.

Tidsramme: Januar 2017 – Desember 2017

3.1.2 Digital kompetanse og kultur

Det bør være eit mål for HVL å auke den digitale kompetansen hjå tilsette for betre bruk av digitale medier og digital infrastruktur, til dømes gjennom opplæring i samarbeids- og læringsteknologiar (nett/video) og prosjektverktøy, samskriving, og fildeling. Tiltaket må sjå heilskapleg på opplæring, mellom anna må det avklarast korleis digital kompetanse kan innarbeidast i opplæringsplanar, medarbeidersamtalar og tilsettingsprosessar. Dette arbeidet bør gjerast i samarbeid med relevante arbeidsgrupper i Administrative tenester.

Kort tid etter oppstart skal prosjektet levere ei plan for korleis kompetansen på samarbeid på tvers av campus kan verte styrka på kort sikt. Prosjektet skal og levere ein heilskapleg plan for korleis den digitale kompetansen skal verte styrka i HVL.

Tidsramme: Januar 2017 – Desember 2017

3.1.3 Prosjektgjennomføring og endringsarbeid

For å nå måla for digitalisering må HVL ha evne til å gjennomføre endringar. Prosjekt vil få ei viktig rolle i endringsarbeidet, anten det er prosjekt som skal innføre nye IKT - løysingar, eller andre prosjekt for endring- og forbetring. Det er etablert fleire metodar for prosjektgjennomføring, som til dømes Prince2 eller PMP. HVL kan velje å nytte eksisterande prosjektmetodar som dei er, gjere tilpassingar i desse, eller berre bruke delar av metodikken.

I tiltaket som skal etablere felles metodikk for prosjektgjennomføring og endringsarbeid i HVL skal ein sjå på kva slags prosjekt som vert etablert og kva krav dei vil stille til styring og leiing. Styringsgruppa til digitaliseringsprosjektet vil og, som framtidig eigar av mange av prosjekta i HVL, spele inn på kva behov og minstekrav dei ser for felles tilnærming og metodikk til prosjekt. Metoden som vert valt må vere tilstrekkeleg fleksibel slik at den kan verte tilpassa til dei ulike prosjekta.

Basert på desse skildringane vil prosjektet definere krav til:

- kva prosjektmetode som skal nyttast,
- bruk av styrande dokument og rapportering,
- korleis prosjekt skal verte styrt og leia,
- roller og ansvar i gjennomføring av prosjekt,
- eigarskap til gevinstar og ansvar for endringsleiing.

Etter at prosjektmetodikk er valt skal alle delprosjekta i digitaliseringsprosjektet arbeide etter ny felles metodikk. Prosjektet skal levere en skildring av korleis HVL skal arbeide med prosjekt. Frist for leveranse i tredje kvartal 2017.

Tidsramme: Januar 2017 – September 2017

3.2 Konsolidere og vidareutvikle eksisterande IKT - portefølje

Det er satt i gong eit stort arbeid for å sikre drifta i HVL etter opningsdagen. På fleire område vert det etablert nye felles løysingar, gjerne med utgangspunkt i dagens løysing i ein av dei fusjonerande høgskulane. Etter at drifta i HVL er sikra, vil det fortsatt stå igjen eit stort arbeid med å forbetre og vidareutvikle IKT - porteføljen. I åra framover vil det vere ein stor etterspurnad etter IKT – ressursar i HVL, og IKT – organisasjonen vil dele si tid mellom dagleg drift, forbetring i eige ansvarsområde og ny aktivitet. Ei heilskapleg prioritering av denne innsatsen vil vere viktig for at HVL skal nå sine mål. Dagens IKT – organisasjon er kanskje den viktigaste bidragsytaren i arbeidet med digitalisering, og så mykje som mogeleg av deira kapasitet bør rettast inn mot utviklingsoppgåver i samarbeid med fagmiljøa. For å frigjere ressursar til kjerneverksemda bør ein gå gjennom dagens IKT-portefølje, identifisere forbetringsområder, og gje innspel til Styringsgruppa om kva område som bør få prioritet.

Formålet med delprosjektet er å identifisere, førebu og gjennomføre forbetringsarbeid på IKT – området innanfor rammer som sikrar at HVL heilskapleg kan prioritere mellom dei ulike tiltaka som trekk på den knappe IKT – ressursen.

Delprosjektet skal mellom anna vurdere forbetringsarbeid for infrastruktur, IKT – prosessar og applikasjonar samt sjå på korleis den nye IKT – organisasjonen kan dele på ressursane og kompetansen i dagens IKT – avdelingar. I tillegg vil det truleg vere mogeleg å redusere kostnadar som kan nyttast til andre prioriterte føremål gjennom å forhandle med leverandørane om nye vilkår.

Dette delprosjektet samlar aktiviteter som til dels er planlagt i sikker drift/administrative tenester, og det kan sjå ut som at det er overlapp. Det vil ikkje vere overlapp på oppgåve og aktivitetsnivå, men behov for koordinering på styringsnivå. For å sikre effektiv ressursbruk, og heilskapleg prioritering av

ressursane på IKT – området bør tiltaket rapportere til styringsgruppa i Digital høgskule på Vestlandet. Leveransen frå prosjektet er ein samla og prioritert oversikt over forbetringstiltak til styringsgruppa.

Tidsramme: Januar 2017 – Desember 2017

3.3 Digitalisering i undervisning, læring og forskning

3.3.1 Etablere eining for utvikling av undervisning og læring

Ei eining for utvikling av undervisning og læring kan ta ulike former, ta hand om ulike funksjonar og arbeidsoppgåver, og representere ulike typar kompetanse. Inspirert av HSN si skildring av sitt Teaching and Learning Centre kan ein seie at ei slik eining ofte vil ha fire typar oppgåver:

- Kompetanseutvikling
- Tenester (tilby verktøy, drive støtteaktivitetar og medverke i utviklinga av studietilbod)
- Prosess-støtte (medverke i planlegging og gjennomføring av prosjekt)
- Strategistøtte (støtte leiing)

Ei delprosjektgruppe skal ta hand om utviklingsarbeidet i etableringa av denne eininga. Utviklingsarbeidet skal delast i to fasar:

I fase ein skal dei følgjande elementa utgreiast:

- om eininga skal vere distribuert og/eller samlokalisert,
- kva type kompetanse som trengs i eininga,
- kva funksjon og kva oppgåver som skal ligge til eininga.
- korleis studentane kan verte brukt som ein ressurs i eininga
- korleis ein best kan samarbeide med leverandørar
- vurdere ressursbehov

Svaret på desse spørsmåla vil vere avhengig av korleis HVL vert organisert, og kva oppgåver som vert liggjande kor. Den permanente eininga må vere tilpassa den nye organiseringa til HVL.

Delprosjektet tilrår i ein rapport til styringsgruppa kva form eininga skal få. Styringsgruppa gjer vedtak og /eller sender saka til styret i HVL.

I fase to skal eininga etablerast i si nye form, basert på utgreiinga i fase ein.

Mellom denne eininga og forskingsgruppa for fleksibel læring må det vere eit tett samarbeid og utveksling av erfaringar og initiativ, både i prosjektperioden og etter at eininga er permanent etablert.

Tidsramme fase 1: Januar 2017 – September 2017

Tidsramme fase 2: Oktober 2017 – Desember 2017

3.3.2 Etablere ein forskingsgruppe knytt til fleksibel læring

Eit forskingsmiljø knytt til fleksibel læring vil kunne vere viktig ikkje berre for å markere HVL som ein ny høgskule og vise eit digitalt skifte, men og fordi den nye høgskulen er lokalisert på fem campus, der on- og off-campusbaserte utdanningar treng ei fornying. Denne fornyinga må vere forskingsbasert, og eit forskingsmiljø med aktive forskarar på dette feltet kan bidra inn i prosjekta både ved å ved å gje metodisk rettleiing, støtte og evaluere utviklingsarbeid.

Forventingane om auka bruk av digital støtte i undervisning og samhandling er uttrykt i nasjonale og lokale planar og må følgjast med eit forskingsblikk. Det er viktig å bruke teknologi der den kan bidra til meir og betre læring, kan stimulere til auka gjennomstrøyming og gi fleire tilgang til utdanning – kunnskap om dette må stå sentralt.

Eininga for undervisning og læring vil ha ein sentral rolle i fagutviklinga på dette feltet, og forskingsmiljøet må ha ei forankring her. Arbeidet skal starte i januar 2017 i parallell med utvikling og etablering av ei eining for utvikling av undervisning og læring.

Tidsramme: Januar 2017 – Desember 2017

4 Prosjektgjennomføring

Det meste av aktiviteten i prosjektet skal finne stad i delprosjekta. Delprosjekta skal koordinerast og følgjast opp av prosjektgruppa. Denne skal ha dialog med delprosjekta om status og framdrift, og leggje til rette for rapportering til styringsgruppa. Prosjektgruppa rapporterer og til organisasjonsutviklingsprosjektet

4.1 Framdriftsplan

Møta i styringsgruppa skal finne stad ein gong per månad. Prosjektgruppa og delprosjektgruppene må lage eigne framdriftsplanar for arbeidet i 2017.

5 Finansiering og budsjett

5.1 Finansiering

Ei av oppgåvene til prosjektgruppa er å identifisere eksterne finansieringskjelder. Mellom stadene det skal søkast er til Difi, som har eit program for medfinansiering av digitaliseringsprosjekt i staten. I tillegg er Senter for Fremragende Undervisning en moglegheit på sikt. Søknader om finansiering frå NFR, Norgesuniversitetet og EU er og noko HVL bør ta sikte på både aleine og i samarbeid med andre institusjonar.

5.2 Budsjett

Den største kostnaden i denne fasen av prosjektet er tida til prosjektdeltakarane. Her vil prinsippa frå organisasjonsutviklings-programmet leggjast til grunn. Det må og setjast av forskingstid til ei forskingsgruppe i samband med tiltak 3.3.2. Øvrige kostnader knytt til prosjektet er knytt til reiser i samband med fysiske møter i gruppene.