

Styrdokument

Ärenden: ORU 2022/04203

Beslutsfattare: Rektor

Beslutsdatum: 2022-06-15

Senast ändrad: Första version

Dokumentansvarig: Avdelningen för digitalisering och IT



Ramverk för digitalisering vid Örebro universitet 2022-2027

Innehåll

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	3
1.1 Vad innebär digitalisering för oss.....	4
1.1.1 En hög omställningsförmåga är avgörande för framtiden.....	4
1.2 Syfte med ett ramverk för digitalisering.....	4
1.2.1 Detta dokument.....	5
1.3 Ansvar.....	5
1.4 Våra utmaningar och förväntningar.....	6
2. Ramverk för digitalisering.....	6
2.1 Strukturmodell över ramverket.....	7
2.2 Vi tänker Digitalt först!.....	8
2.3 Mål för vår digitalisering.....	8
2.4 Våra principer.....	9
2.4.1 Vi arbetar med öppenhet och standarder.....	9
2.4.2 Vi ser data och information som en resurs.....	9
2.4.3 Vi tror att användbarhet skapar nytta.....	9
2.4.4 Vi tar ett gemensamt ägandeskap.....	10
2.4.5 Vi har ett proaktivt arbetssätt.....	10
2.5 Våra strategier.....	10
2.5.1 Enkel och sammanhållen digital service.....	10
2.5.2 Digitaliserade processer och flöden.....	10
2.5.3 Datadrivet lärosäte.....	11
2.5.4 Modern digital arbetsplats.....	11
2.6 Förutsättningar för digitalisering.....	12
2.6.1 Digital kompetens och förmåga.....	12
2.6.2 Ledning, styrning och organisation.....	12
2.6.3 Innovation.....	12
2.6.4 Teknisk basförmåga och informationssäkerhet.....	13
Bilaga Begrepp och definitioner.....	14
Lästips.....	16

Sammanfattning

Digitalisering förändrar världen så som vi känner den och utgör en viktig förändringsfaktorn i vår tid. Smart teknik och innovationer kommer att förändra människors behov och beteenden i grunden.

Genom att arbeta utifrån ett ramverk för digitalisering vill Örebro universitet ta en aktiv roll i förändringsprocessen och vara med och styra digitaliseringen istället för att låta sig styras av den. På så sätt rustar vi oss för framtiden och för att långsiktigt kunna upprätthålla god kvalitet, hög attraktivitet och effektivitet i våra kärnuppdrag och i det vi levererar.

Utifrån regeringens förväntan på oss – att agera Digitalt först - har Örebro universitet tagit fram ett antal principer, strategier och grundläggande förutsättningar som vägleder i oss i vårt kommande arbete.

Syftet är att ta ett helhetsgrepp för att möjliggöra ett systematiskt och proaktivt arbete med att integrera och koordinera digitaliseringen inom samtliga verksamhetsområden vid Örebro universitet.

Våra övergripande mål är att vi ska använda digitaliseringens möjligheter för att förbättra våra utbildningar, vår forskning och vårt samverkansarbete samt att vår digitalisering ska leda till ökad effektivitet och innovation.

Fyra huvudsakliga strategier leder oss framåt:

- Enkel och sammanhållen digital service
- Digitaliserade processer och flöden
- Datadrivet lärosäte
- Modern digital arbetsplats

Ramverket kommer att kompletteras med stöd och aktivitetsplaner för våra olika verksamheter.

1. Inledning

Den tekniska utvecklingen driver och förändrar människors sätt att leva, både på arbetet och på fritiden. Det pågår en digital transformation¹ i hela samhället som påverkar förutsättningarna för vår bransch. Vi människor ändrar våra beteenden och får nya förväntningar på utbildningssektorn när ny teknik ger nya möjligheter. Den pågående snabba förändringstakten gör att studenter, medarbetare och andra i högre grad än tidigare förväntar sig enkla, omedelbara och situationsanpassade lösningar för deras behov. Genom en aktiv digital utveckling kan Örebro universitet effektivt och nyskapande möta samhällets förväntningar och behov.

Vi ser att framtidens arbetsmarknad förändras som en följd av digitaliseringen och lösningen ligger framförallt i ökad kompetens och kontinuerlig kompetensförstärkning under hela livet – det livslånga lärandet är av stor betydelse. Här har Örebro universitet en viktig roll framöver.

Men vi lever också i en tid med hög global konkurrens inom utbildningssektorn och i kombination med stora utmaningar inom kompetensförsörjning kommer prioriteringar att krävas för att våra resurser ska räcka till för det vi vill göra under de kommande åren. Kombinationen av nya teknologier, hur verksamheten utförs och vår vilja till förändring skapar nya möjligheter för oss att möta framtiden på nya sätt.

En av de stora utmaningarna handlar om vår förmåga till effektivisering och innovation för att förbli relevanta när konkurrensen blir global. Vi behöver växa smart genom att göra rätt investeringar, begränsa kostnadsutvecklingen och hålla den på en långsiktigt hållbar nivå. För att klara det krävs bland annat att universitetet snabbare kan tillgodogöra sig nya arbetssätt och automation för att bli mer effektiva. Genom innovation och nya arbetssätt vidareutvecklar vi både forskning och utbildning och på det sättet bidrar vi till vår gemensamma samhällsnytta.

Vi behöver därför arbeta utifrån en helhetssyn för att klara kommande utmaningar och för att snabbare kunna ställa om till nya arbetssätt. Digitalisering ger universitetet bättre möjligheter att nå vår vision och för att fortsätta vara efterfrågade behöver vi och vår verksamhet ständigt förbättras och utvecklas.

För att säkra en gemensam utgångspunkt och skapa rätt förutsättningar i utvecklingsarbetet finns ett ramverk för digitalisering som visar vad som är viktigt att vi gör tillsammans, oavsett verksamhet, och hur vi gör det.

¹ Framgångsrik digital transformation handlar om innovation, förändringsledning och digital mognad, dvs digital förmåga, och handlar om de anpassningar vi behöver göra för att verka i en digitaliserad värld. Den transformation vi behöver göra är större än andra förändringsprocesser vi genomfört tidigare.

1.1 Vad innebär digitalisering för oss

Digitalisering är en kraftfull metod som stödjer verksamheten att nå sina mål genom att utveckla och förändra verksamheten genom automatisering eller innovation i kombination med att använda digital teknik.

Digitalisering omfattar flera saker, teknik, tjänster, beteenden och samhälle, som har en ömsesidig påverkan på varandra. Digitalisering syftar alltså på de verksamhets- och processförbättringar som är möjliga att genomföra med stöd av digital teknik. Det vill säga förändringar som innebär att vi kan göra saker på helt nya sätt, eller göra helt nya saker.

Digitaliseringen behöver nyttjas på nya och innovativa sätt för att undvika att tekniken blir styrande. Det kan handla om datorisering av analog information och kommunikation som i sin tur kan bidra till att öka spridning och räckvidd men som också möjliggör automatisering av processer och flöden. Det kan också handla om att utnyttja de möjligheter som digital teknik erbjuder för att skapa detaljrika och aktuella lägesbilder för en bättre styrning samt ledning och för att kunna fatta datadrivna beslut.

Ytterligare potential till verksamhetsförbättringar ligger i att möta studenter och samhälle via digitala kanaler för att skapa väl sammanhållna och ändamålsenliga tjänster av hög kvalitet. Eller att vi använder Edtech² på ett smart sätt för att utveckla lärandet och rusta oss och våra studenter för framtidens arbetsliv. Digital teknik kan också användas för att skapa de bästa förutsättningarna för att innovationer ska kunna utvecklas, spridas och användas genom fokus på öppen och digitalt driven forskning.

1.1.1 En hög omställningsförmåga är avgörande för framtiden

Samhället är inne i en snabb utveckling och det digitala är idag en självklarhet för de flesta. En organisation kan bara springa snabbare till en viss gräns, men om organisationen anammar helt nya sätt bedriva verksamhet på kan vi ställa om till ett mer hållbart arbetsliv och samhälle.

En hög digital mognad är en förutsättning för en hög omställningsförmåga och för att uppnå en hög omställningsförmåga behöver vi som verksamhet anamma det digitala och tillgodogöra oss nyttorna och värdet av digitaliseringen.

För att nå en hög digital mognad krävs allt från en ändamålsenlig styrning till en förmåga att förstå möjligheterna med det digitala, till rena tekniska förutsättningar för att kunna omsätta behov till verkliga lösningar.

1.2 Syfte med ett ramverk för digitalisering

Digitaliseringen kräver ett helhetsgrepp och en långsiktighet. Det finns ett behov av att mer systematiskt och proaktivt arbeta för att integrera digitaliseringen i samtliga verksamhetsområden vid Örebro universitet. För att nå de övergripande strategiska målen, snabba på utvecklingen och skapa utrymme för ökad takt i digitaliseringen behöver universitetets digitalisering samordnas.

Det övergripande syftet med digitaliseringen är bidra till att Örebro universitet når sin vision. Det gör vi genom att sätta mål, strategier, förhållningssätt, förutsättningar,

² EdTech står för Educational Technology och är ett samlingsbegrepp för all teknologi som främjar lärande och utbildning. EdTech är en av de snabbast växande branscherna i världen.

modeller, handlingar och praktiskt tillvägagångsätt. Allt detta tillsammans utgör det ramverk som vi utgår från när vi bedriver en digitaliserad verksamhetsutveckling vid Örebro universitet.

1.2.1 Detta dokument

Örebro universitets digitaliseringsarbete ska styras av lärosätets vision och strategiska mål samt lokala, nationella och europeiska strategier och regelverk. Det är också viktigt att beakta andra genomsyrande perspektiv: jämställdhet, lika villkor, hållbar utveckling och internationalisering. Dessa perspektiv behöver integreras i vårt arbete med digitalisering.

I detta dokument beskrivs våra gemensamma principer³, strategier⁴ och förutsättningar⁵ som ger oss en sammanhållen utgångspunkt - ett ramverk – som vi utgår från när vi arbetar med digitalisering vid Örebro universitet.

Ytterligare delmål, modeller, arbetssätt, handlingsplaner, indikatorer, mått, aktiviteter m.m. kommer tas fram löpande och tillsammans och revideras vid behov. Det, tillsammans med ramverket, ska ha som syfte att samordna och effektivisera processen för digitalisering så att vi når våra övergripande mål.

1.3 Ansvar

Ramverket gäller under 2022-2027 och vänder sig till samtliga verksamheter vid Örebro universitet. Ramverket ska verka styrande i planering, budget, uppföljning och i genomförande av universitetets verksamhet samt i universitetets samverkan med externa parter.

Eftersom digitalisering är horisontell och skär genom flera sakområden samtidigt kan ansvarsfördelning vara en utmaning. Samordning och samarbete krävs för att hålla ihop den övergripande utvecklingen och skapa ett resurseffektivt genomförande av våra prioriterade insatser.

Avdelningen för digitalisering och IT är ansvarig för att ta fram, utveckla och förvalta de modeller, metoder och verktyg som stödjer universitetets strävan att tillvarata digitaliseringens möjligheter.

I utvecklingen av ramverket ska avdelningen för digitalisering och IT samarbeta med institutioner, avdelningar och studentkåren. Avdelningen för digitalisering och IT är ansvarig för att stötta hela Örebro universitet i syfte att öka vår digitala omställningsförmåga.

³ Principerna ska likställas med våra värderingar, dvs de normer vi strävar efter när vi genomför vårt digitaliseringsarbete. De säger **hur** vi gör eller tänker.

⁴ Strategier handlar om de vägval vi gör för att nå vår vision och våra mål och berättar **vad** vi ska göra för att nå dessa. Strategier har en riktning och följs ofta av en handlingsplan för genomförande.

⁵ Förutsättningar är något som behövs för att vi ska kunna göra den nödvändiga förflyttningen som krävs för att nå våra mål. En förutsättning kan likställas med en förmåga och kan handla om kompetens, kultur eller teknik.

1.4 Våra utmaningar och förväntningar

De möjligheter som digitaliseringen erbjuder ställer ökade krav på effektivisering av den offentliga förvaltningen. Det vill säga att vi utnyttjar de möjligheter till innovation och besparingar som är möjliga om vi tar stöd av digital teknik. Målet är att resurser ska gå till våra kärnuppdrag.

Samhällets allmänna digitalisering förändrar också våra och andras förväntningar och gör att vi kräver direkt tillgång till tjänster och information överallt – utan fördröjning. Våra målgrupper⁶ får allt mer makt att välja, jämföra, recensera och påverka hur de vill ha sina tjänster utformade. Den digitala världen innebär att information och kunskap gått från något unikt och exklusivt till något som finns tillgängligt för alla, dygnet runt. Kunskap är inte längre hårdvaluta förbehållet vissa.

Vi verkar i en traditionell och förhållandevis opåverkad bransch. Det kan innebära att vi tenderar att förutsätta att allt kommer att vara så som det alltid varit med endast några mindre förändringar⁷. Våra perspektiv riskerar därför att utgå från oss själva och sektorn, snarare än från de vi är till för.

Örebro universitet har ett gynnsamt läge. Söktrycket till våra utbildningar är högt och vårt anslag till forskning ökar. Vi ligger bra till geografiskt och rankas högt utifrån våra förutsättningar som ett ungt universitet. Vi riskerar därför att nöja oss och se digitalisering som en valfri möjlighet och inte som en nödvändighet.

2. Ramverk för digitalisering

Digitalisering handlar om en långsiktig verksamhetsutveckling där digitala lösningar och en alltmer innovativ och samverkande förvaltning sätter användaren i centrum.

Några faktorer lyfts fram som särskilt viktiga för att nå framgång i vårt arbete och dessa fångas upp i nyckelord som: förändring, engagemang, nyfikenhet, samarbete, kompetens, förankring, kunskap, resurser och delaktighet.

En gemensam målbild är nödvändig, inte för den teknikdrivna utvecklingen i sig, utan för framdriften av ett universitet för framtiden – Örebro universitet – där vi tar vara på teknikens möjligheter och omsätter dessa till nytta för människor. Digitalisering är inte ett självändamål utan en metod för att nå våra mål.

Vår digitala förmåga ökar genom att börja göra, träna och bli bättre med tiden. Men för att känna tillräckligt mod så krävs tillit och trygghet. Där hjälper ramverket oss att stötta varandra och ge oss den färdplan som krävs för att sätta igång.

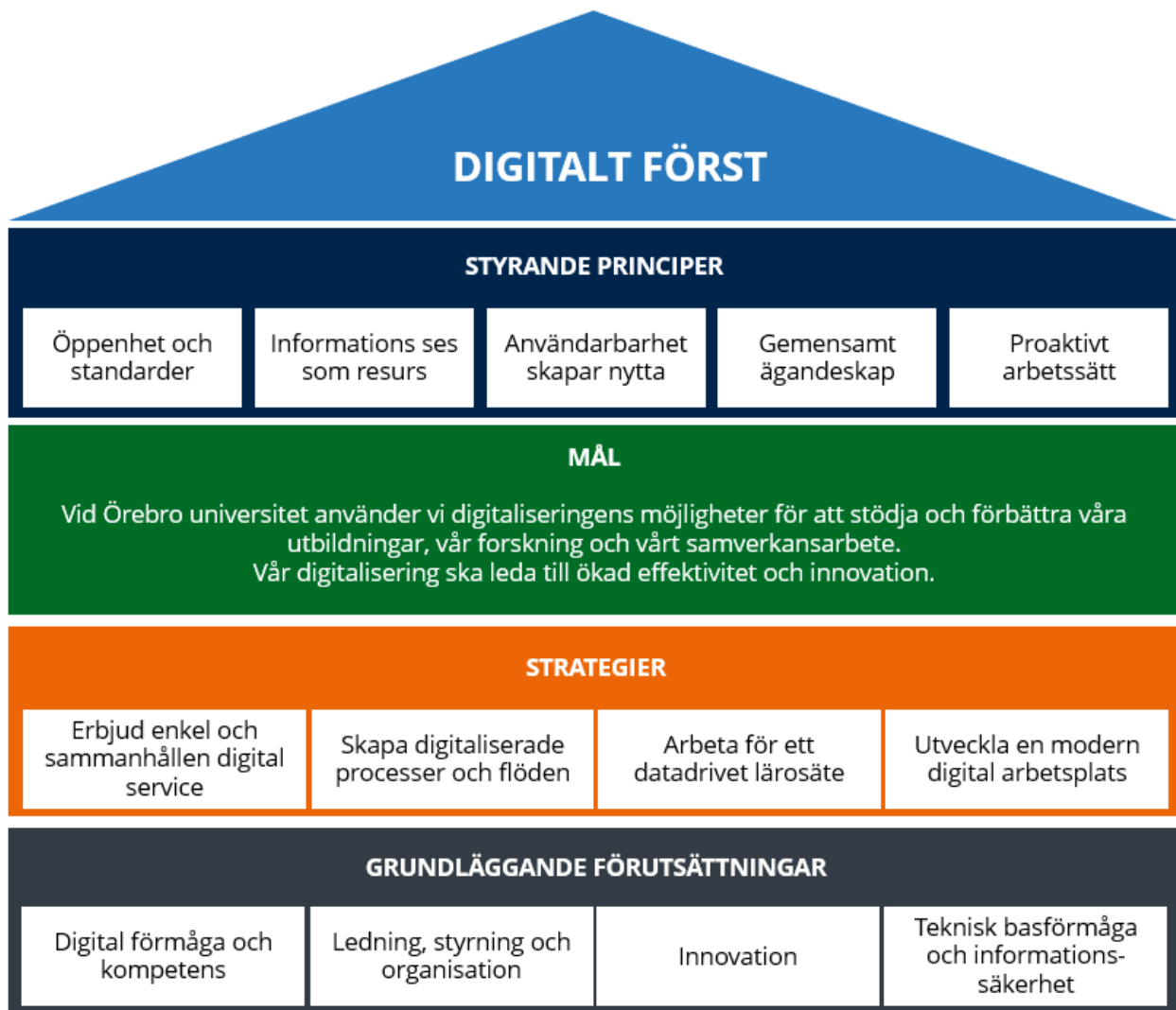
Ramverket pekar ut ett antal gemensamma och prioriterade principer, strategier och förutsättningar som är centrala för hela universitetets digitala utveckling och arbete framåt. Ramverket för digitalisering ska inte ses som detaljstyrande utan ska tolkas och tillämpas utifrån den verksamhet som bedrivs – men med en övergripande förankring i helheten.

⁶ Med målgrupp menas de vi är till för eller riktar oss till i våra uppdrag.

⁷ UKÄ skriver på sin webbplats "Kyrkan, krigsmakten och universitet är de tre samhällsinstitutioner som har överlevt sedan medeltiden." <https://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/den-svenska-hogskolans-historia.html> hämtad 2022-01-28.

2.1 Strukturmodell över ramverket

Modellen nedan visualiserar ramverket på ett övergripande sätt. Varje delområde inom ramverket utvecklas för att tydliggöra innebörden och tankesättet.



Figur 1. Sammanfattande bild över delarna i ramverket.

2.2 Vi tänker Digitalt först!

Digitalt först

Digitalt först⁸ innebär att vi designar våra tjänster digitalt. På det sättet tar vi tillvara på digitaliseringens möjligheter genom att välja digitalt som förstahandsval när det är möjligt och relevant. Digitalt först ska genomsyra universitetets syn på information, informationsutbyte och digitala tjänster.⁹

Universitet arbetar efter följande normer inom digitalt först:

- **Digitalt som förstahandsval** (digital-first). Majoriteten av universitetets ärenden i våra externa och interna tjänster går via en digital kanal. Analoga alternativ används undantagsvis vid behov eller när det skapar ett särskilt mervärde.
- **Digitalt som standard** (digital-by-default). Det ska finnas minst en digital kanal tillgänglig för alla våra tjänster.
- **Där det är möjlighet ska digitalt vara det enda valet** (digital-only). Digitalt ska vara enda alternativet där det inte skapar utanförskap. Detta avser tjänster där vi bedömer att det inte finns ett digitalt utanförskap i målgruppen.

Genom att digital information ska utgöra originalet innebär det en omställning till att digital kommunikation är förstahandsvalet i kontakten med studenter, kollegor, samarbetspartners och andra aktörer.¹⁰

2.3 Mål för vår digitalisering¹¹

Våra mål för digitalisering är svåra att uppnå och bli klara med, men genom en beskrivningen av slutmålet – vad vi ska sträva efter att uppnå – blir det en riktning för oss i vardagens avgöranden. Det gör att vägen dit också blir ett mål i sig.

Vid Örebro universitet använder vi digitaliseringens möjligheter för att stödja och förbättra våra utbildningar, vår forskning och vårt samverkansarbete.

Vår digitalisering ska leda till ökad effektivitet och innovation.

Digitaliseringen¹² ska leda till ökad kvalitet i och tillgång till utbildning samt forskning. Den ska också leda till en bättre användarupplevelse, service och samverkan för studenter, medarbetare och samhälle.

⁸ När det gäller digitalisering av den offentliga förvaltningen har regeringen gjort bedömningen att digitalt ska vara förstahandsval i förvaltningens verksamhet och i kontakter med privatpersoner och företag (prop. 2017/18:1 utg.omr. 2 s. 93)

⁹ Digitalt först ska inte anses vara motstridigt mot exempelvis lärarens val av lämpliga former för undervisningen och dess pedagogik.

¹⁰ Regeringen har uttalat att det generellt finns anledning att överväga att ersätta pappershantering inom offentlig förvaltning med digitala arbetsätt. En förutsättning för att effektivitetsvinster med ett digitalt arbete ska kunna nå framgång är att det inte finns några onödiga formkrav på att en handling ska ha en viss form eller tillkomma på ett visst sätt för att ha en viss rättsverkan. Sådana formkrav bör därför – där det är möjligt och relevant – ses över för att avskaffas eller anpassas till digitala rutiner (prop. 2017/18:126 s. 20 f.)

¹¹ Regeringens mål är en enklare vardag för medborgare, en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten (prop. 2020/21:1 utg.omr. 22 s. 91).

¹² Med digitalisering menas verksamhetsutveckling med stöd av digital teknik. Digitalisering ska alltså likställas med verksamhetsutveckling och genom att använda digital teknik för att förändra våra processer så kan vi göra saker på helt nya sätt som den analoga tekniken inte tillåter.

Genom digitalisering ska vi öka vår innovation och effektivitet i universitetets olika processer och verksamheter, vilket ökar vår nytta och skapar värde för de vi är till för.

2.4 Våra principer

2.4.1 Vi arbetar med öppenhet och standarder

Offentliga verksamheter behöver samverka mer för att använda samhällets resurser smart. Örebro universitet ska arbeta efter öppenhet som standard, open by default.

Vi strävar efter öppenheten och transparens för att skapa bättre förutsättningar för samarbete, innovation och demokrati genom att dela processer, kunskap, data och kod. Vikten av juridiskt säkra och robusta system, öppenhet och transparens och att AI och algoritmer står under mänsklig kontroll kan inte nog betonas. Det är också viktigt att utfallen inte inkräktar på grundläggande mänskliga värden och rättigheter för att skapa förtroende för Örebro universitet.

Vi arbetar efter standardiserade tjänster, processer och lösningar för att öka möjligheterna till samarbete och för att vara effektivare. Vi följer öppna standarder när vi utvecklar samt förnyar och ställer krav på standardlösningar och öppen källkod vid upphandling eller egenutveckling. Vi följer det svenska ramverket för digital samverkan.

Vi har god kännedom om aktuella och kommande standarder. Internationella standarder ska prioriteras framför nationella och officiella standarder ska prioriteras framför inofficiella.

2.4.2 Vi ser data och information som en resurs

Data och information är en av våra viktigaste tillgångar och i takt med att vi digitaliserar den är det av största vikt att vi också skyddar den. Tillgång till och effektivt utbyte av data och information är basen i en framgångsrik digitalisering. I alla våra verksamheter ser vi data och information som en strategisk resurs som går att vidareförädla och återanvända. Det gör att våra data behöver ha god kvalitet och inte vara motstridig. Vi har insikt om att vi ständigt behöver ha kunskap om och förståelse för vår data. Vi behöver ökad kontroll över den data som vi förfogar över och äga vår egen data. För att öka rörligheten behöver data enkelt kunna överföras mellan och återanvändas av olika aktörer och tekniska system.

Data skapar förutsättningar för en ökad automatisering samt bättre analyser och beslut. Vi vet att vår strävan efter att se data som en viktig resurs är en förutsättning för att universitetet ska kunna tillgodogöra sig framtida nyttor av teknologier som exempelvis AI.

2.4.3 Vi tror att användbarhet skapar nytta

Nytta uppstår vid användandet. Vi behöver öka involveringen av våra målgrupper och slutanvändare i utveckling för garantera att de processer och arbetssätt vi förändrar också ger en ökad användbarhet, dvs blir enklare, bättre och mer attraktiva för de som ska använda tjänsten.

Det är målgruppens, dvs studenten, medarbetarens eller samhällets perspektiv som ska vara ledande när vi utvecklar vår verksamhet. Det innebär en fortsatt förflyttning från ett inifrån-ut perspektiv där verksamhetens perspektiv ofta varit i fokus, till att utveckla vår verksamhet utifrån det som skapar bäst värde för de vi finns till för.

Men det räcker inte med att göra rätt saker utan vi behöver också hämta hem de effekter som olika utvecklingsaktiviteter ska leda till. Det är när tjänsten används som nytta uppstår. Det gör att vi både behöver prioritera vad som ska utvecklas utifrån en uppskattad nytta men också arbeta systematiskt med förändringsledning för att kunna hämta hem den nytta som var tänkt, dvs främja de beteendeförändringar som ger effektiviseringar.

2.4.4 Vi tar ett gemensamt ägandeskap

Arbetet behöver göras tillsammans. Digitaliseringen är inte en IT-fråga, men det är inte heller enbart en verksamhetsfråga - det är en gemensam fråga. Om vi ska kunna tillgodogöra oss nyttorna av digitaliseringen behöver vi jobba tillsammans över organisationsgränser. Genom kontinuerlig delaktighet och gemensamt ansvar för riktning, mål och planer uppstår ett gemensamt ägarskap.

Vi krockar arm över organisationsgränser och vi sätter ihop tvärfunktionella team där alla bidrar med sin kompetens och sitt perspektiv.

2.4.5 Vi har ett proaktivt arbetssätt

Vi förekommer våra målgrupper och deras behov så de inte behöver söka upp oss. Vi strävar efter att förutse behov genom att vara proaktiva och på så sätt underlätta för de vi är till för. Genom att ta tillvara på erfarenheter och realtidsdata kan vi förutsäga och möta kommande behov. Det gör att vi kan nyttja våra resurser effektivare samtidigt som våra målgrupper upplever att de får god service i rätt tid.

2.5 Våra strategier

2.5.1 Enkel och sammanhållen digital service

Vi ska sträva efter att möten med oss ska upplevas som enkla, smidiga och sömlösa. Användare ska endast behöva tillhandahålla uppgifter en gång, vi ska kunna hämta och dela uppgifter för att tillgodose användarens behov och våra användare ska enkelt kunna följa och interagera i sina ärenden. Det ska upplevas enkelt att utöva sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter i våra tjänster.

Vi ska möta och kommunicera med våra målgrupper där de finns och när de vill - och sätta dem i centrum. Vi är öppna för att prova nya kommunikationsvägar och utvärderar om de vi har håller måttet och är relevanta. Våra målgruppers förväntningar på vår tillgänglighet och service förändras och vi kommer behöva ge service på andra tider och andra platser än tidigare.

Vi ska agera för att minska det digitala utanförskapet så att fler kan ta del av digitaliseringens möjligheter. Vi arbetar aktivt för att med digitaliseringens stöd öka jämlikheten och för att fler ska kunna ta del av våra tjänster och stöd på lika villkor.

2.5.2 Digitaliserade processer och flöden

Vi ska sträva efter digitaliserade flöden där alla har tillgång till rätt underlag och rätt information så att vi kan göra vårt arbete smartare och snabbare när vi inte behöver transportera informationen analogt. Våra processer, dvs sätten vi genomför våra arbeten på, ska utvecklas för att tillvarata de möjligheter som kommer av digital teknik. Det innebär att vi förändrar sätten vi utför vårt arbete på i grunden istället för att datorisera

gamla analoga arbetssätt. Det gör att hela värdekedjan blir effektivare och vi utvecklar nya sätt att leverera samma kvalitet på till en mindre kostnad. Det ställer krav på enhetlig hantering och att verksamhetsstödet tar ansvar för att förenkla för verksamheten och slutanvändaren.

Vi ska ta tillvara på automatiseringens möjligheter för att minska manuella moment. Digital teknik har potential att effektivisera och öka kvaliteten i många av de processer och flöden som ligger till grund för vår verksamhet. Detta får olika innebörd i olika verksamheter. Vissa flöden och processer kan automatiseras helt eller delvis. I andra processer kan digital utveckling resultera i förenklad kommunikation och informationsutbyte, eller i nya sätt att leverera service. Vi vågar prova digitala arbetssätt som är oprövade och förändrar interna regelverk som möjliggör utveckling.

2.5.3 Datadrivet lärosäte

Vi ska sträva efter datainsamling ska ske i realtid, vilket gör det möjligt för oss att fatta beslut baserade på aktuella data. Användningen av stora datamängder har, rätt systematiserad och hanterad, stor potential att effektivisera och utveckla verksamheter. Med låga kostnader för sensorer, dataöverföring och lagring ökar mängden data inom många områden och analys av sådana stora datamängder skapar värden i form av ny kunskap som inte varit möjlig att få på annat sätt.

Vi ska ha god ordning på och tillgång till all den data som beskriver verksamheten, även om den är placerad hos en extern part. Vi ska själva kunna styra över våra informationstillgångar, hur dessa flödar och vilka som kan använda dem. Detta är nödvändigt för att kunna utveckla, innovera och i förlängningen fatta datadrivna beslut.

Vi ska publicera öppna data¹³ och vi ska använda data som delas av andra. Data är en gemensam resurs som ska kunna återanvändas för andra syften än vad de först var tänkta för. Vi arbetar aktivt med att göra data öppen, läsbar och digitalt tillgänglig för återanvändning för interna och externa intressenter i öppna format och att endast de data som är skyddsvärd ska särbehandlas. Nyckeln är en öppen och kontrollerad datadelning som bygger på stärkt tillit, interoperabilitet och säkerhet.

2.5.4 Modern digital arbetsplats

Vi ska erbjuda en modern, ändamålsenlig och flexibel digital arbetsmiljö för att kunna attrahera och behålla studenter och medarbetare. När samhället i stort och vår externa samverkan förändras i en digital tid måste också insidan av en verksamhet utvecklas.

Likt vårt förhållningssätt gentemot våra externa målgrupper bör våra interna processer genomsyras av konceptet digitalt först. Kan man lösa en uppgift eller problem digitalt så ska man göra det. Problemlösning, samverkan och kommunikation mellan medarbetare digitaliseras. Arbetsplatser och arbetssätt omformas och vi behöver hantera gränslöst arbete och stora informationsmängder.

Forskare och lärare ska ges stöd och möjlighet att självständigt utforska digitaliseringens möjligheter i den egna undervisningen och forskningen.

¹³ Vi har en skyldighet att på eget initiativ publicera publik offentlig information enligt lagen (2021:000) om öppna data och vidareutnyttjande av information från myndigheter och offentliga företag.

Vi ska låta våra digitala kollegor¹⁴ göra rutinartade och regelstyrda arbetsuppgifter på ett effektivt sätt så att medarbetare får tid över till att göra arbetsuppgifter som kräver kreativitet, komplex problemlösning, kritiskt tänkande och samarbetsförmåga.

2.6 Förutsättningar för digitalisering

2.6.1 Digital kompetens och förmåga

Digitalisering ställer krav på digital kompetens. För att kunna delta i arbetet med digitalisering behöver medarbetare, chefer och studenter förstå hur digital utveckling påverkar den egna verksamheten. En ökad förståelse för digitaliseringens möjligheter hos varje medarbetare och student bidrar också till en delaktighet i utvecklingen, digitaliseringen påverkar oss alla och då måste alla också ha en förståelse om den.

Digital kompetens innebär att alla ska vara förtrogna med digitala verktyg och tjänster samt ha förmåga att följa med och delta i den digitala utvecklingen. Digital kompetens innefattar även förmågan att följa med i den digitala utvecklingen på ett sätt som ger möjlighet att få och behålla en anställning.

Digitaliseringen är inget man blir klar med. Ständigt förändrade behov och yttre krav ställer krav på ett livslångt lärande. Det handlar både om att medarbetare och ledare vid Örebro universitet har tillräcklig digital kompetens men också att de studenter som vi utbildar har tillräckliga kompetenser för sitt kommande arbetsliv.

En digitalt mogen organisation har förmågan att identifiera nya lösningar som möjliggörs av digitalisering, bedöma deras relevans och sedan utveckla och använda dem. Det innebär också att vi har förmåga att driva, leda och balansera utveckling med stöd av digital teknik och att kunna identifiera områden där utvecklingen eller tekniken riskerar att stagnera och skapa hinder eller ineffektivitet.

2.6.2 Ledning, styrning och organisation

Det finns ett behov av ett digitalt ledarskap för att klara digitaliseringen. Digitalisering sker ute i verksamheten och utgår från verksamhetsbehov, mål och önskade resultat och nyttor. Eftersom digitalisering är komplext, horisontellt och i många fall inledningsvis resurskrävande krävs ett aktivt ledarskap för att initiera och föra digitaliseringsarbetet framåt och ta hem effekterna av våra förändrade arbetssätt. Som ledare är det angeläget att vara medveten om och ha kompetens om på vilka sätt den egna verksamheten kan digitaliseras eller kommer att påverkas av andras digitalisering.

Chefer och ledare är viktiga för en framgångsrik förändring och ledarskapet handlar om att ha kunskap i förändringsledning och förmåga att stötta medarbetare i att ställa om.

2.6.3 Innovation

Data, digital teknik och digitalisering skapar nya möjligheter för innovation. Innovation handlar inte bara om att tänka nytt utan också att göra nytt. Denna kraft behöver tas till vara och utvecklas så att den är en naturlig del när vi utför vårt arbete. Det gör vi genom

¹⁴ En digital medarbetare är en automatiserad kollega i form av en robot som fått lära sig att utföra verksamhetsprocesser precis som en vanlig anställd.

att öka användandet av ett innovationsfrämjande metoder i vår utveckling och stärka ett innovationsfrämjande förhållningssätt i vardagen.

För att främja utveckling och innovation är det viktigt med mod och tillit men också god tillgång till metodstöd, vidareutveckling, testning, validering, spridning och uppskalning.

2.6.4 Teknisk basförmåga och informationssäkerhet

För att skapa förutsättningar att utveckla användbara tjänster och till ett förändrat arbetssätt behövs en gemensam IT-infrastruktur som baseras på skalbarhet, öppna etablerade standarder och ramverk. IT och IT-utveckling är ett medel för att möjliggöra digitalisering. Vår IT-utveckling och förvaltning bör utgå från gemensamma arkitekturprinciper och målbilder för att uppnå samverkan på organisatorisk, rättslig, semantisk och teknisk nivå.

Genom ett strukturerat informationssäkerhetsarbete ska alla våga lita på våra digitala tjänster och både vilja och kunna bidra till användningen av dessa. Våra digitala system ska uppfattas som säkra. System och arbetssätt ska värna den personliga integriteten och vi behöver vara skickliga på att identifiera och hantera sårbarheter när människor och samhället i allt högre grad blir beroende av att teknik är uppkopplad och kommunicerbar via internet. Skyddet ska bygga på risk och anpassas efter behov så att det är tillräckligt bra och inte för svagt eller alltför krångligt och/eller dyrt.

Bilaga Begrepp och definitioner

Begrepp	Definition
Användbarhet	Användbarhet handlar om hur lätt ett system eller en tjänst är att använda. Tjänstedesign eller design thinking är arbetssätt som är utvecklade för att öka användbarheten. De grundläggande principerna är att utgå från användarens behov, att jobba utforskande och att hela tiden se till helhetsupplevelsen.
Arkitektur	Med arkitektur avses struktur och de principer som styr plattformar och systems utformning. Till arkitektur räknas både funktioner ur ett nyttjandeperspektiv och dess tekniska utformning.
Artificiell intelligens (Artificial Intelligence, AI)	AI är teknologi som försöker efterlikna hjärnans förmåga att se mönster, dra slutsatser, planera, lösa problem, förstå naturligt språk och så vidare.
Automatisering	Automatisering innebär införande av tekniksteg i en process som gör den mer eller mindre självgående med syfte att avlasta människans arbete, men också för att höja effektiviteten och kvaliteten i en process.
Data	Data kan betraktas som ett förstadium till information och kunskap och definieras som symboler som representerar signaler av något slag. För att data ska vara användbar (förädlas till information och vidare skapa kunskap) behöver den sammanhang.
Datadrivet arbetssätt	Syftet med att arbeta datadrivet är att tillhandahålla information med god översikt, struktur och kvalitet. Data är en grundförutsättning för innovation. Dessutom kan det leda till bättre beslut genom att realtidsinformation ligger som grund för beslutsfattandet.
Datorisering	Att utföra en existerande uppgift som tidigare varit analog med hjälp av digital teknik. Exempelvis att skanna ett papper eller att erbjuda ifyllnadsbara pdfer istället för pappersblanketter. Vi ändrar inte våra arbetssätt när vi datoriserar utan byter bara analog information till elektronisk. Kallas också digitisering.
Digitalisering	Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för effektivisering eller innovation. Med digitalisering menas verksamhetsutveckling med stöd av digital teknik. Digitalisering ska alltså likställas med verksamhetsutveckling och genom att använda digital teknik för att förändra våra processer så kan vi göra saker på nya sätt som den analoga tekniken inte tillåter.
Digital förmåga	Vår förmåga att förstå möjligheterna med det digitala och att förstå hur vi kan använda det i vår förändring av verksamhet och arbetssätt.
Digital kompetens	Digital kompetens utgörs av i vilken utsträckning man är förtrogen med digitala verktyg och tjänster samt har förmåga att följa med i den digitala utvecklingen och dess påverkan på ens liv. Digital kompetens innefattar: kunskaper att söka information, kommunicera, interagera och producera digitalt, färdigheter att använda digitala verktyg och tjänster, förståelse

	för den transformering som digitaliseringen innebär i samhället med dess möjligheter och risker, samt motivation att delta i utvecklingen.
Digital mognad	Digital mognad är organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Digital mognad utgår från våra digitala förmågor och vår digitala kompetens i kombination med teknik och organisatoriska perspektiv.
Digital transformation	Digital transformation handlar om innovation, förändringsledning och digital mognad och handlar om de anpassningar vi behöver göra för att verka i en digitaliserad värld. Digital transformation handlar om att vår verksamhet förändras i grunden och drivs av nya värden i en digital tid.
Digitalt först	Ett regeringsmål som uttrycker att digitala tjänster, när det är möjligt och relevant, ska vara förstahandsval i den offentliga sektorns kontakter med privatpersoner och företag.
Förändringsarbete	Insatser i form av tid, resurser och kunskap i syfte att åstadkomma nyttor och realisering av beslutade mål. Omfattar de insatser som krävs fram till nyttan är realiserad.
Information	Information hjälper till att besvara frågor som vad, vem, var, när, hur många, och så vidare. Eller med andra ord, information är data som tilldelats mening. Genom att vidare processa, strukturera eller ordna information så kan det leda till kunskap. Det kräver att informationen sätts i ett sammanhang av erfarenheter, värderingar och omgivningsbeskrivningar för att skapa nya erfarenheter, upplevelser eller ny information.
Infrastruktur	Området delas ofta upp i en ”hård” och en ”mjuk” del. Till den hårda delen räknas passiv infrastruktur som kablage och master, medan den mjuka inkluderar interoperabilitet, grundläggande tjänster och standarder. I detta dokument hänvisas till den mjuka definitionen.
Innovation	Nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Innovation är förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet.
Nyttorealiserings	Innebär ett aktivt och systematiskt arbete att säkerställa nyttan med de förändringar som avses genomföras. Kombinerar med förändringsledning.
Tjänster	Tjänst är en aktivitet eller funktion som tillför värde för en mottagare eller utförs på dennas uppdrag.
Öppna data	Begreppet avser främst data, specifikationer och programvara. All offentlig information bör vara fritt tillgänglig för användning och återanvändning av andra, om inte begränsningar gäller. Användningen av öppna specifikationer eller standarder är avgörande för att vidareutnyttja programvarukomponenter, information eller data. Offentlig data som samlas in och lagras hos myndigheter i elektrisk form ska tillgängliggöras så att den kan återanvändas.

Lästips

Data – en underutnyttjad resurs för Sverige: En strategi för ökad tillgång av data för bl.a. artificiell intelligens och digital innovation. I2021/02739.

[Data för ett kunskapsbaserat och innovativt Sverige \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2021_02739_webb.pdf)

Digitaliseringens transformerande kraft – vägval för framtiden. SOU 2015:91 Digitaliseringskommissionen.

[Digitaliseringens transformerande kraft - vägval för framtiden, SOU 2015:91 \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2015_91_webb.pdf)

En lägesbild av digital kompetens.. Digitaliseringsrådet.

Läs särskilt kapitlet om ”Modernisering av utbildningssystemet” fr s 21 och framåt
https://digitaliseringsradet.se/media/1213/lagesbild_digitalkompetens_slutversion_utanappendix.pdf

En lägesbild av digital ledning. Digitaliseringsrådet

<https://digitaliseringsradet.se/media/1272/laegesrapport-digital-ledning-dnr-19-5942.pdf>

Ett Europa rustat för den digitala tidsåldern. 2030 Digital Decade. EU digitala agenda.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_sv

För digitalisering i tiden. SOU 2016:89 Digitaliseringskommissionen.

https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2016_89_webb.pdf

För ett hållbart digitaliserat Sverige. Regeringens digitaliseringsstrategi.

[För ett hållbart digitaliserat Sverige - en digitaliseringsstrategi - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2016_89_webb.pdf)

Med medborgaren i centrum. Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning.

[med-medborgaren-i-centrum.pdf \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2016_89_webb.pdf)

Strategiska trender i ett globalt perspektiv 2025: en helt annan värld.

Regeringskansliet.

[strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/so-u-2016_89_webb.pdf)

Svenskarna och Internet 2021. Internetstiftelsen.

<https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2021/09/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2021.pdf>

Svenskt ramverk för digital samverkan. DIGG (Myndigheten för digital förvaltning).

<https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/svenskt-ramverk-for-digital-samverkan>