



# Sluttrapport

## DATADELING I HØYERE UTDANNING OG FORSKNING

*Denne fylles ut ved behandling.*

<b>Prosjektnummer</b> 624006 (2022), 5197 (2021), 5152 (2020)	<b>Journalnummer</b>	
<b>Behandlet dato:</b> 19.08.2022	<b>Behandlet av / Prosjekteier:</b> Kjell J. Sivertsen	<b>Utarbeidet av</b> Maria Luces
<b>Beslutning:</b>  Godkjent		
<b>Godkjenning (Styringsgruppen)</b> Kjell J. Siversten (prosjekteier Sikt), Hildegunn Vada (Sikt), Lars Oftedal (UiO), Per Arne Foshaug (UiB) og Ståle Morch (NMBU)		



## Innhold

1.	Formål med Sluttrapporten .....	4
2.	Oppsummering av prosjektet.....	4
2.1.	Bakgrunn for prosjekt .....	4
2.2.	Sammendrag av prosjektgjennomføringen .....	4
3.	Oppnåelse av prosjektets mål.....	5
3.1.	Virksomhetsmål.....	5
3.2.	Effekt mål.....	5
3.3.	Resultatmål.....	6
4.	Prosjektets produkter .....	6
5.	Økonomi .....	7
6.	Fremdrift.....	8
7.	Prosjektets BRUK av politiske prinsipper og føringer .....	9
8.	Evaluering av prosjektets styring.....	9
8.1.	Suksessfaktorer.....	9
8.2.	Prosjektets organisering .....	10
8.3.	Interessenter .....	10
8.4.	Gevinstrealisering.....	10
8.5.	Usikkerhet.....	10
8.6.	Evaluering fra styringsgruppen.....	10
9.	Vedlegg .....	11



## ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent
0.7	29.12.2021	Påstartet sluttrapporten	Finn Filip Finborud (prosjektleder)
0.8	26.01.2022	Lagt til endringer fra tidligere prosjekteier	Lars Hatlehol (prosjektleder)
0.8	14.06.2022	Kvalitetssikring	Julie Storlie (leder porteføljestyring)
0.9	16.06.2022	Oppdatert rapport for behandling i styringsgruppe (møte 2/2022 - 22.06.22)	Maria Luces (konst. prosjektleder)
0.95	06.07.2022	Revidert rapport med innspillene fra SG-møte 2/2022_22.06.22	Maria Luces (konst. prosjektleder)
1.0	19.08.2022	v.0.95 godkjent. Ingen endring foreslått.	

## DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.9	16.06.2022 (SG-møte 2/2022)	Styringsgruppen, Tom A. Røtting, Julie Storlie, Andreas Solberg
0.95	06.07.2022	Styringsgruppen, Tom A. Røtting, Julie Storlie, Andreas Solberg
1.0	20.09.2022	Styringsgruppen. Sluttrapporten gjøres tilgjengelig via Unit.no/Sikt.no

## 1. FORMÅL MED SLUTTRAPPORTEN

---

Formålet med sluttrapporten er intern og ekstern læring. Sluttrapporten dokumenterer erfaringer som er nyttige for andre prosjekter og annen relevant informasjon som er viktig for den eller de som skal drifte og vedlikeholde prosjektets produkter.

Sluttrapporten er et ledelsesprodukt som skal foreligge til beslutningspunkt 5 (avslutte prosjektet og oppløse styringsgruppe og prosjektgruppe).

## 2. OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

---

### 2.1. Bakgrunn for prosjekt

Prosjektet *Datadeling i Høyere utdanning og forskning* har sin bakgrunn i [Handlingsplan for digitalisering i sektoren for høyere utdanning og forskning](#).

Arbeid med datadeling er sentralt for å realisere mange av handlingsplanens tiltak innen utdanning, forskning, administrasjon og infrastruktur, mellomvare og data (IMD). Datadeling er en forutsetning for flere sentrale prosjekter i BOTT-regi, herunder etablering av fellesløsninger på økonomi og lønn (BOTT:ØL), saksbehandling og arkiv (BOTT:SA) og et felles identitets- og tilgangsstyring (IAM).

I tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet (KD) til Unit for 2020 er det nedfelt at Unit skal jobbe for at sektoren får felles integrasjonsplattformer som understøtter behovene i det digitale læringsmiljøet.

Prosjektet ble besluttet av Digitaliseringsstyret i januar 2020. Formålet med datadelingsprosjektet er å etablere felles rammeverk og teknologiplattform for deling av data i sektoren for å:

- Gjøre det enklere for institusjonene å dele data med andre på en trygg og oversiktlig måte og gi institusjonene bedre kontroll på personvern og informasjonssikkerhet for data som deles.
- Gjøre det enklere å gi studenten kontroll over egne data, og mulighet til å benytte dem i tjenester hos tredjeparter.
- Tydeliggjøre dataeierskap og ansvar for dataforvaltning.
- Sikre at institusjonene bygger integrasjoner etter felles prinsipper, metoder og standarder.
- Gjøre det enklere å samhandle med næringslivet og stimulere til innovasjon og tjenesteutvikling både internt i sektoren og hos tredjeparter.
- Gjøre det enklere å samhandle nasjonalt ved å oppfylle intensjonen i nasjonale referansearkitekturer og bl.a. benytte nasjonale og sektorielle felleskomponenter som Felles datakatalog, Maskinporten, ID-porten og Feide/Dataporten.

### 2.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

#### **Organisering:**

Styringsgruppen bestod av representanter fra flere institusjoner, samt tidligere Uninett og Unit. De viktigste beslutningene ble tatt gjennom Fagutvalg IMD og Digitaliseringsstyret. Fagutvalg og også UH:IT har blitt holdt løpende orientert om leveranser og fremdrift av prosjektet. Gjennomføringen ble ledet av Unit, med prosjekteier fra Unit, samt en innleid konsulent i prosjektlederrollen. Det har vært i hovedsak Unit, Uninett og USIT som har levert ressurser til prosjektet, med mindre bidrag fra andre institusjoner.

I forbindelse med etablering av Sikt og endret ansvar for HK-Dir fra 1. juli 2021, ble ansvaret for innføringen og forvaltning av fellestjenesten for datadeling overført til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, fra 1. januar 2022. Når prosjektet avsluttes, vil HK-dir overta ansvaret for arkitekturstyring og koordinering av høringsrunde i sektoren rundt foreslått referansearkitektur.

### Økonomi:

Budsjettrammen for prosjektet var 17.6 MNOK for perioden 2020 - 2022. Kostnadspådraget inkludert planlagte aktiviteter etter prosjektslutt er tilnærmet lik budsjettrammen.

### Ressurser og fremdrift:

Tilgang til dedikerte ressurser for prosjektgjennomføring har vært den største utfordringen i prosjektet. Fremdriften i prosjektet ble forsinket sammenlignet med milepælsplanen, primært som følge av manglende ressurstilgang. Det var lavere ressurspådrag enn forutsatt det første prosjektåret (2020), og noe høyere i 2021.

### Leveranser:

Gjennom datadelingsprosjektet har UiO, Uninett og Unit samarbeidet om å etablere en fellestjeneste for sektoren basert på BOTT:IntArk, som UiO opprinnelig utviklet for sine behov, og som ble deretter levert til de fire BOTT-institusjonene. Denne tjenesten har nå blitt tilgjengelig for hele sektoren som en felles datadelingstjeneste (UH:IntArk) levert av Sikt, med den tilhørende [referansearkitekturen for datadeling](#) utarbeidet i prosjektet.

Felles datadelingstjeneste (UH:IntArk) ble vedtatt som fellestjeneste i Digitaliseringsstyret den 1. oktober 2021.

Prosjektet har to restanser som er besluttet overlevert til linjen med tilhørende rammer:

- Gjennomføring av høringsrunde til første utkast av referansearkitektur for datadeling i sektor. (ref. [høringsbrev fra HK-dir 27.04.22](#). Høring pågår i perioden mai-august 2022)
- Videreutvikling og utprøving av neste versjon av fellestjeneste for datadeling

Rammene og restansene er avklart med finansieringsutsteder, ref. årsrapport for 2021 godkjent av Digitaliseringsdirektoratet.

## 3. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

### 3.1. Virksomhetsmål

Effektiv informasjonsforvaltning i sektoren gjennom felles økt deling av data basert på felles infrastruktur som understøtter et økosystem for sektorens data.

Vurdering: Fellestjenesten er under innføring og er et godt utgangspunkt for videre satsing og oppnåelse av virksomhetsmålet. Realisering av målet bør vurderes når innføringen har kommet lenger, anslagsvis i løpet av 2023.

### 3.2. Effektmål

Tre effektmål ble definert for prosjektet:

1. Økt deling av data innad i sektoren og med andre sektorer
2. Økt effektivitet mht. å etablere og vedlikeholde integrasjoner mellom tjenester gjennom felles arkitektur-prinsipper og en felles plattform for deling av data
3. Mer data til innovasjon

Utrulling av teknisk plattform er påbegynt med noen få institusjoner ombord; BOTT, OsloMet, HiMolde, og Unit (nå Sikt). Bygging av delingskultur, økt datakvalitet og effektiv informasjonsforvaltning vil ta tid, ref. kommentar om oppnåelse av virksomhetsmål.

### 3.3. Resultatmål

	Prosjektets resultatmål	Grad av oppnåelse	Forklaring	Forankret hvor
1	Etablering og innføring av fellestjeneste for datadeling i sektoren.	Etablering gjennomført, innføring pågår. Datadelingstjeneste vedtatt som fellestjeneste i DS okt. 2021.	Innføring er pågående og vil skje i løpet av 2022.	Digitaliseringsstyret, HK-dir, Sikt, samt prosjektets Styringsgruppe
2	Etablering av felles rammeverk og teknologiplattform for datadeling og integrasjon.	Etablering gjennomført, innføring gjenstår.	Utarbeidet utkast til <a href="#">styringsregler for datadeling</a> og felles rammeverk for sektor; <a href="#">Referansearkitektur</a> . Høring av referansearkitektur i sektor pågår frem til 22.08.2022. HK-dir leder videre arbeid.	Digitaliseringsstyret, DigDir, HK-Dir og Sikt, samt prosjektets Styringsgruppe.
3	Videreutvikling og innføring av neste generasjon Int-Ark (versjon 2) av fellestjenesten.	Delvis utviklet, gjenstår arbeid knyttet til arkitektur og innføringsplan for neste generasjon.	Grunnet mangel på ressurser valgte Styringsgruppe å prioritere det mest verdiskapende målet; «etableringen av fellestjenesten og forvaltningsregimet», samt levere Proof of Concept (POC) for videreutviklingen av teknologiplattformen. Videre arbeid med neste generasjon UH: IntArk vil vurderes som en del av handlingsplanen for sektoren.	Styringsgruppen og DigDir.

## 4. PROSJEKTETS PRODUKTER

Den viktigste leveransen fra prosjektet er etableringen av datadeling som fellestjeneste for kunnskapssektoren. Dette, samt finansieringsmodellen for tjenesten, ble vedtatt av DS i oktober 2021. Det tekniske rundt tjenesteleveranse er klargjort for de 21 UH-institusjonene, med stor innsats fra UiO og Sikt.

Første utkast til felles rammeverk; referansearkitektur og styringsregler for datadeling i sektor er ferdigstilt og publisert. Høringsrunde for referansearkitektur i sektor koordineres av HK-dir og pågår frem til 22. august 2022.

I tillegg til produktene over satt prosjektet i gang utviklingen av flere andre relevante tekniske løsninger knyttet til tjenesten, herunder; «første versjon av monitoreringsløsning for tjenesten», samt «selvbetjeningsløsning (BROM) for håndtering av meldingskø tilknyttet RabbitMQ». Videre har prosjektet utarbeidet en proof-of-concept (POC) for videreutviklingen av teknologiplattformen.

Prosjektleveransene knyttet til datadeling for innovasjon; altså datadrevet innovasjonssamarbeid mellom en eller flere UH-institusjoner og en eller flere Edtech-leverandører, resulterte i utvikling av pensumlistetjenesten som ble tatt i bruk av Norweb, og kundestyrt studentprosjekt ved NTNU. I tillegg hadde arbeidsgruppen dialog med Norweb og Entur for mulige innovasjonsprosjekter. Resultatet av innsiktsarbeidet er en bedre forståelse for motivasjonen og utfordringene/hindringene for både datadeling for innovasjon fra institusjonenes perspektiv samt for datadrevet innovasjon i sektoren fra tredjeparters perspektiv. Kartleggingsmøtene utført med USN, SSN, NMBU og OsloMet avdekket en rekke hindringer for effektiv datadeling for innovasjon med eksterne tredjeparter, og prosjektet valgte

derfor å ikke etablere en pilot. Funnene og læringer fra innovasjonsarbeidet er spilt inn i form av konkrete tiltak i KUDAF-prosjektet (Kunnskapssektorens datafelleskap. Prosjekteier: HK-dir).

## 5. ØKONOMI

Prosjektet har vært finansiert fra Digitaliseringsdirektoratet og Digitaliseringsstyret, med tilhørende styrings- og rapporteringslinjer.

Økonomi (MNOK)	Godkjent budsjett	Regnskap påløpt hittil i prosjektet per juni 2022	Prognose 2022 per juni 2022, inkludert rammetildeling til restanse
Prosjektkostnader	17.6 MNOK	14.0 MNOK	17.6 MNOK

Prosjektets påløpte kostnader hittil, inkludert planlagte aktiviteter innen prosjektslutt, er tilnærmet lik rammen for prosjektet. Tabellen under viser oversikt over inntekter og kostnader for prosjektet og inkluderer hele prosjektets levetid (2020 - 2022).

### Spesifikasjon av resultat for totalprosjektet

Inntekter og kostnader	MNOK	Spesifikasjon for totalprosjektet (2020 – 2022)
<b>Inntekter</b>		
Felles investeringsmidler	7.6	2020: MNOK 3.7, 2021 MNOK 1.1, 2022 MNOK 2.8 (Inkl. 1,6 MNOK dedikert finansiering til nytt FS-API for BOTT-SA)
Medfinansiering fra DigDir	10.0	2020: MNOK 2.0, 2021 MNOK 6.0, 2022 MNOK 2.0
<b>Totale inntekter</b>	<b>17.6</b>	
<b>Kostnader</b>		
Nytt FS-API for BOTT-SA	2.9	Kostnadene inkluderer design, utvikling og testing av integrasjoner mot BOTT-SA. Denne aktiviteten ble organisert som et delprosjekt i SA-prosjektet, og finansiert av Datadelingsprosjektet. Aplet ble utviklet av et utviklerteam med ressurser fra sektoren.
Prosjektledelse og administrasjon	2.4	Kostnadene er i hovedsak innleid prosjektleder (PwC) i perioden 2020-2021, tilsvarende 2.3 MNOK, samt timepådrag pr juni 2022 for slutføring av prosjektet med ressurser fra Sikt.
Unit: Målbilde for referansearkitektur, datadeling for innovasjon, videreutvikling av IntArk (POC), pilotering, og integrasjonsarbeid	2.4	Timekostnadene inkluderer bla. etablering av prosjektet, utvikling målbilde og utarbeidelse av første utkast til referansearkitektur (inkl. forberedende arbeid til høringsrunde i sektor), POC IntArk v.2, innovasjonssamarbeid for datadeling. Kartlegging av motivasjon for innovasjonspilot.
Uninett: Referansearkitektur, Innovasjonspilot for datadeling og etablering av fellestjeneste datadeling. Pilotering av den tekniske plattform. Utarbeide proof of concept for videreutvikling av IntArk.	1.9	Kostnadene inkluderer Uninett sitt kostnadspådrag i perioden 2020-2021, tilsvarende ~ 1 årsverk. Etablering av fellestjenesten og forvaltningsregime rundt denne, inkludert pilotering og prosessledelse og forankringsarbeid opp mot Digitaliseringsstyret og andre samhandlingsarenaer i sektoren; bla. Fagutvalgene, Tjenesterådet, UH-IT, UH-17. Innsiktarbeid for å avdekke motivasjoner og hindringer for «datadeling for innovasjon» med involvering av næringsaktører og sektoren.
UiO: Referansearkitektur, utvikling og klargjøring av teknisk løsning, pilotering og support, brukerdokumentasjon og forankringsarbeid.	1.7	Kostnadene inkluderer UiO sitt kostnadspådrag i perioden 2020-2021, tilsvarende ~ 1 årsverk. Inkl. timebidrag i utvikling av referansearkitektur, styringsregler og brukerdokumentasjon, pilotering av den tekniske plattformen for datadeling hos OsloMet og HiMolde. Videreutvikling av BROM - selvbetjeningsportal for håndtering av meldingskø i RabbitMQ. Utvikling av monitoreringsløsningen for felles datadelingstjeneste (UH: IntArk).
Andre konsulenter og sektorressurser	1.2	Innleid ressurser hovedsakelig til arbeid med referansearkitektur, API-management, utvikling av pensumlistetjeneste. Inkluderer timebidrag fra UiT og NTNU.
Gartners gjennomgang av Felles Studentsystem for API oppsett	0.8	Arbeid utført av Gartner medfinansiert av prosjektet
Diverse aktiviteter knyttet til bla. opplæring og forvaltningsregimet	0.7	Timekostnader relatert til opplæringsaktiviteter og bidrag i etablering av fellestjenesten utført av Unit-ressurser.
<b>SUM Kostnader</b>	<b>14.0</b>	
<b>Resultat hittil per juni 2022</b>	<b>3.6</b>	Resterende finansiering er besluttet overført til linjen for ferdigstillelse av restanser. Se under for mer informasjon.

De gjenstående midlene per juni 2022 er besluttet tilført til:

- Ferdigstille sluttrapport og sikre god overlevering fra prosjektet til linjen (ref. styringsgruppemøte i januar 2022)
- Gjennomføring av høringsrunde til første utkast av referansearkitektur for datadeling i sektor (ref. årsrapport 2021 til DigDir)
- Videreutvikling og utprøving av neste versjon av fellestjeneste for datadeling (ref. årsrapport 2021 til DigDir)

Kostnadsdrivere for prosjektet har vært:

- Prosjektledelse: Koordinering av ressurser med små prosenter tilgjengelig til prosjektet, samt mer tid til interessenthåndtering enn forutsatt. Større koordineringsutfordringer enn hvis prosjektet hadde allokert færre deltakere i større prosenter. Interressenthåndtering for mål og forankringsarbeid er også kommentert som en del av styringsgruppens evaluering.
- Resurser: Endring i ressurser og lave prosenter har gitt mindre kontinuitet i arbeidet og behov for overlapping mellom ressurser. Videre har forholdet mellom deltakelse i statusmøter, og andre nødvendige styrings- og samarbeidsaktiviteter vært relativt høy sammenlignet med produksjonstid, av samme årsak. Disse kostnadene kommer i tillegg til merarbeidet for prosjektledelsen.
- Nytt FS-API: Integrasjoner innebærer koordinering mellom organisasjoner, fagfelt og løsninger. Både teknisk og organisatorisk kompleksitet og ulikheter har vært kostnadsdrivende. Nytt FS-APIet for SA-løsningen ble ferdigutviklet i tråd med IntArk og verifiserte at IntArk-konseptet dekker behovene til FS-SA-grensesnittet. Finanseringsramme ble overskredet med ca. 1.3 MNOK.
- Pandemi og kultur: Pandemien har gjort det mer krevende å jobbe med innovasjon (mer krevende digitalt enn fysisk). En annen faktor, som har blitt forsterket av pandemien, er premissene for å bygge teamkultur. Prosjektet har jobbet med felles arkitektur for autonome institusjoner, hvor en forutsetning for effektivitet er investeringer i felles målbilde og teamsamarbeid. Oppsummert har pandemien vært en kostnadsdriver for samarbeid og fremdrift generelt, og for innovasjonsarbeid særskilt.

## 6. FREMDRIFT

---

Prosjektets produkter ble levert med forsinkelse sammenlignet styringsdokumentet.

Erfaringer:

- Forutsetningen om tilgang til ressurser og kompetanse fra sektoren var for optimistisk.
- Det var utfordrende å få fart og koordinere resurser med under 50% tilgjengelighet for prosjektet
- Flere allokerte ressurser i små stillingsprosent ble omprioriterte bort fra prosjektet i tidlig fase.
- Stramme ressursrammer hos Unit og Uninett ga lite rom for å oppskalere for å kompensere for institusjonenes begrensede kapasitet.
- Pandemisituasjon førte til forsinkelse, særlig har innovasjons- og samarbeidsprosjekter mellom studenter og næringsliv vært ressurskrevende og til dels ikke mulig å gjennomføre.



## 7. PROSJEKTETS BRUK AV POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsipper for realisering av digitalisering	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Sett <u>brukeren i sentrum</u> .	Gjennom pilotering av den tekniske plattform hos OsloMet, HiMolde og tidligere Unit. Det ble også utviklet innovasjonsdrevet og kundestyrt studentprosjekt med involvering av NTNU og Edtech leverandør. Deltakelse i etablerte samhandlingsarenaer i sektoren bla. UH-IT, UH-17 for innspill.
2. <u>Tenk stort, start smått</u> gjennom smidig utvikling. Prototyping og utprøving foran utredning. Bruk tverrfaglige team i størst mulig grad.	Prosjektet har brukt POCing og pilotering i stor grad, og har generelt jobbet smidig med prosjektproduktene, inkl. innføringsarbeidet og forvaltningsregimet for den nye tjenesten. Dette reflekteres også av at prosjektet nedprioriterte videreutvikling av teknologiplattformen til fordel for innføring av den eksisterende versjon 1 av teknologiplattformen.
3. <u>Data lagres kun én gang</u> og skal gjøres <u>tilgjengelige for gjenbruk</u> .	Formålet med teknologiplattformen er å muliggjøre dette på tvers av sektoren og ifm. deling av data med tredjeparter utenfor sektoren.
4. <u>Bygg inn sikkerhet og personvern</u> i løsningene.	Formålet med teknologiplattformen er å legge bedre til rette for økt sikkerhet og personvern for datadeling.
5. <u>Sikre kontroll på tilgang</u> til data og ressurser.	Formålet med teknologiplattformen er å legge bedre til rette for dette.
6. <u>Sky først</u> : Når det ikke foreligger spesielle hindringer for å ta i bruk skytjenester, og slike tjenester gir den mest hensiktsmessige og kostnadseffektive løsningen, bør offentlig sektor velge slike tjenester.	Komponentene som inngår i UH:IntArk kjører i dag lokalt hos UiO. De finnes også tilgjengelig i skyen. Det ble i prosjektet ikke diskutert hvorvidt man burde ta i bruk skytjenestene, da det viktigste i denne fasen var å bygge videre på UiOs erfaringer.
7. Offentlig sektor skal i utgangspunktet ikke gjøre selv <u>det som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt</u>	Teknologiplattformen benytter både hyllevareprodukter som kan anskaffes, samt egenutviklede komponenter der det ikke er hensiktsmessig å bruke markedet. Det har også vært et sterkt ønske å benytte sektorressurser i prosjektarbeidet for å bygge kompetanse i sektoren.

## 8. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

### 8.1. Suksessfaktorer

Prosjektet har lagt ned stor innsats i å kommunisere i de ulike samhandlingsarenaene; fagutvalgene, UH-IT, UH-17, BOTT-IT og Digitaliseringsstyret, de gevinstene ved innføring av fellestjeneste for datadeling. Kostnader og gevinster avhenger av full oppslutning fra sektor.

Sektor generelt fikk forståelse for at fellestjeneste er en forutsetning for å lykkes med sentrale fellestjenester som; Felles IAM, BOTT-ØL, BOTT:SA. Samtidig opplever prosjektet som krevende å kommunisere gevinstene lokalt hos mindre institusjoner, som opererer med få datakilder for deling. Linjeorganisasjon i Sikt må derfor prioritere tilstrekkelige ressurser til forankring og kommunikasjon av gevinster, opplæring og support i samarbeid med driftsleverandør.

Interessen for datadeling har ført til at prosjektet har hatt tilgang på dyktige ressurser både i Uninett, Unit, HK-dir og blant de større institusjonene. Det har imidlertid vist seg vanskelig å få allokert disse personene så mye som opprinnelig avtalt.

En viktig suksessfaktor for å få levert IntArk-tjenesten er at USIT har bidratt med flere ressurser på tilnærmet heltid som kunne bidratt inn i prosjektet. Utdelingen har vært å holde ressurs- og kompetansetilgang stabilt også i innføringsfase for å sikre en god overlevering og opplæring i linjeorganisasjon.

Planlegging og klargjøring av opplæringstilbud for de ulike brukergruppene hos mottaksinstitusjon har vært tidskrevende igjen pga ressursituasjon. Innføring av store fellestjenester som bla IAM kommer til å avdekke behovet for support og opplæring knyttet til bruk av UH:IntArk hos institusjonene.

## 8.2. Prosjektets organisering

Styringsgruppens sammensetning var egnet for å ta beslutninger, samt følge opp økonomi, leveranser og risiko. Styringsgruppen hadde ikke mulighet til å sikre tilgang til ressurser som forutsatt i styringsdokumentet.

Prosjektledelsen av prosjektet var innleid. Det var en god erfaring av stillingen var over 50%.

I overgangen fra 2021 til 2022 var det endringer på styringsgruppenivå i prosjektledelsen på grunn av etableringen av Sikt, noe som har ført til en lenger tidslinje for sluttrapporten og begrenset med kontinuitet i overleveringen til linjen.

Organiseringen med inndeling i ulike arbeidsstrømmer og tydelige leveranseansvarlige fungerte bra.

Prosjektets styringsgruppe hadde månedlige møter hvor status ble gjennomgått og eventuelle avvik fra prosjektplanen drøftet. Styringsgruppens medlemmer hadde tung teknisk kompetanse og kunne derfor gi relevant tilbakemelding underveis i prosjektgjennomføringen.

## 8.3. Interessenter

Interessenter ble identifisert tidlig og involvert i varierende grad etter behov. Kommunikasjonen med brukerinstitusjonene kunne vært bedre reflektert både i kommunikasjonsplanen og i gjennomføringen.

Styringsgruppens ansvar som ambassadør og for kommunikasjon i egne virksomheter kunne vært tydeliggjort og tilrettelagt for i kommunikasjonsplan og rapportering.

## 8.4. Gevinstrealisering

Prosjektet har prioritert det som vil gi størst gevinst, herunder innføring av fellestjenesten i sektoren. Som ledd i dette har det vært viktig for prosjektet å presentere løsningen i diverse fora i sektoren, for å modne og forventningsstyre institusjonene om behovet for å ta imot løsningen og etterleve intensjonene bak fellestjenesten.

Vedlagt foreligger gevinstoversikten. Gevinstrealisering er foreslått fulgt opp gjennom oppfølging av handlingsplanen for kunnskapssektoren.

## 8.5. Usikkerhet

Risikoelementer ble identifisert tidlig og løpende og tiltak iverksatt i den grad det var mulig/hensiktsmessig. Noen tiltak viste seg å være vanskelige å gjennomføre pga. ressursmangel eller fordi det lå utenfor prosjektets kontroll. Risikovurdering av tjenesten og andre usikkerheter håndteres i linjeorganisasjon.

## 8.6. Evaluering fra styringsgruppen

På møtet 2/2022 i styringsgruppen avholdt den 22. juni 2022 delte medlemmene sine erfaringer og læringspunkter fra prosjektets styring. Nedenfor presenteres en oppsummering av innspillene:

- Prosjektet kunne hatt bedre forankring og avdekket motivasjon hos institusjonene. Forankring og innsalg av en fellestjeneste vedtatt i Digitaliseringsstyret er et krevende arbeid, hvis det skjer uten



forankring av beslutningen i sektoren i forkant. Fremover blir det sentralt å etablere og kommunisere gode planer for sektoren om når og hvordan innføringen vil skje.

- Selv om det var utfordringer med at ressurser var allokert med under 50 % til prosjektet, klarte prosjektet å gjøre tilpasninger for å få tak i flere ressurser underveis.
- I fremtidige prosjekter bør sprintbasert tilnærming vurderes som metode. En slik tilnærming kan gi bedre tilgang til nøkkelressurser hos institusjonene.
- Positivt at prosjektet har klart å overholde budsjetttrammen, noe som viser seg å være utfordrende i de fleste IT-prosjektene.
- Prosjektet burde ha jobbet mer med forankring. Forankring kan være krevende på grunn av forskjeller i behov, størrelse, modenhet og forståelse hos institusjonene, men det er helt nødvendig for å lykkes.
- Det innføres stadig flere nye fellestjenester og prosjekter i sektoren. Viktig lærdom er å være tydelig overfor sektoren på hvorfor vi gjør dette, og hvilke verdier som forventes å komme ut av initiativet. Alle prosjekter bør utfordre seg selv på hvordan midlene kan brukes på best mulig måte (effektiv ressursbruk).
- I sektoren pågår mange initiativer samtidig, og styringsgruppen mener for mange. Med dette som premiss, bør prosjektene gjøre helhetlige vurderinger og få fundamentert behovet tidlig i prosjektene, herunder for koordinering av tidsplan for gjennomføring og innføring.
- Prosjektet har hatt utfordringer med ressurstilgang. Styringsgruppen kunne blitt mer utfordret/vurdert ytterligere tiltak tidlig i prosjektet.
- Det var bra at prosjektet tok et bredt perspektiv for å utforske datadeling fra ulike vinkler. Samtidig gir bredden utfordringer med å synliggjøre verdien av det felles målbildet. Det har vært en risiko for at prosjektet har tatt på seg mer enn det har klart å leve opp til, uten å styre forventninger. I fremtidige prosjekter blir det viktig å jobbe mer med å tegne og kommunisere/motivere for målbildet tidlig i prosjektet.
- Prosjektet burde vært tydeligere og mer lettfattet i kommunikasjon om hva arbeidet med datadeling for innovasjon skulle levere.

## 9. VEDLEGG

---

Vedlegg 1. Oppdatert styringsdokument

Vedlegg 2. Gevinstoversikt for fellestjeneste for datadeling