

Sluttrapport

ARBEIDSLIVSPORTALEN – FASE 1

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer	Journalnummer	
Behandlet dato: 15.10.2020	Behandlet av / Prosjekteier:	Utarbeidet av Royne Kreutz
Beslutning: <Godkjent / ikke godkjent>		
Signatur ved godkjenning (prosjekteier)		

Innhold

1. Kort oppsummering av prosjektet.....	4
1.1. Bakgrunn for prosjekt.....	4
1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen.....	4
2. Oppnåelse av prosjektets mål.....	4
2.1. Virksomhetsmål.....	4
2.2. Effektmål.....	5
2.3. Resultatmål.....	5
3. Prosjektets produkter.....	6
4. Prosjektets begrunnelse	6
5. Prosjektets fremdrift	7
6. Andre avvik i prosjektet.....	7
7. Prosjektets anvendelse av IT-politiske prinsipper og føringer	7
8. Evaluering av prosjektets styring	8
8.1. Suksessfaktorer.....	8
8.2. Prosjektets organisering	8
8.3. Interessenter.....	9
8.4. Gevinstrealisering.....	9
8.5. Usikkerhet	10
9. Læringspunkter for linjeorganisasjonen	10
9.1. Prosjektprosessen	11
9.2. Prosjektets rammebetingelser.....	11
9.3. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen	11

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
Opprettelse	01.09.2020	Dokument etablert	Royne Kreutz	
Versjon 2	15.10.2020	Dokument endret	Royne Kreutz	
Versjon 3	23.10.2020	Mindre endringer	Royne Kreutz	

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn

1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

1.1. Bakgrunn for prosjekt

De administrative oppgavene knyttet til studentpraksis er preget av mye manuelt og tidkrevende arbeid. Arbeidsprosesser, rutiner og kommunikasjon er i liten grad standardisert og det finnes ikke en samlet måte å utarbeide og formidle informasjon på. Hver enkelt utdanning etablerer egne rutiner og arbeidsprosesser, til tross for at feltet som helhet har svært mye til felles på tvers av utdanningene. I Nokut sitt Studiebarometer for 2016 beskrev 2000 studenter sin opplevelse av praksis, som varierte fra gode opplevelser til svært dårlige opplevelser. Studentene fortalte om hvordan praksisplassene tildeles tilfeldig og at en positiv opplevelse av praksisperioden avhenger av en god veileder.

I 2017 gjennomførte OsloMet et forprosjekt for å undersøke brukerbehovene blant egne ansatte, studenter og ansatte ved praksisstedene. Forprosjektet leverte en prosesskartlegging av dagens prosess, ulike smertepunkt og et forslag til videre arbeid. Arbeidet resulterte i tildeling av midler fra Difi og et samarbeid mellom Unit, OsloMet og flere aktører i utdanningssektoren og representanter for praksisplassene.

Prosjektet Arbeidslivsportalen fikk som oppgave å utvikle en nasjonal, digital samhandlingsløsning for arbeidslivet, studenter, universiteter og høyskoler. Målet med prosjektet er å forbedre og forenkle samhandlingen mellom aktørene som er involvert i studentpraksis og flytte påvirkningsmuligheten til sluttbrukerne, studenter og praksissteder. Høyere kvalitet i praksisstudiene er det primære målet. Digitalisering og endrede prosesser skal føre til lavere ressursbruk og bedre brukeropplevelser for studentene, praksisstedene og de ansatte ved utdanningsinstitusjonene.

1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Prosjektet Arbeidslivsportalen har utviklet plattform for tjenesten og nødvendig infrastruktur og funksjonalitet som bestemt av Styringsgruppen i januar 2019. Prosjektet har hatt to delprosjektledere med en overordnet prosjektleder. Delprosjektlederne har jobbet inn mot fagfeltene de fikk ansvaret for hhv kommunikasjon/forankring og utviklingsgruppen. Prosjektleder har innkalt Styringsgruppen til jevnlig møter og til sammen er 11 Styringsgruppemøter gjennomført. Hovedoppgaven for Styringsgruppen har vært å kontrollere prosjektet på tid, kostnad, kvalitet/leveranse og risiko.

Med Styringsgruppen sammensetning har prosjektet fått nødvendige tilbakemeldinger og også fått løst avgjørende hendelser raskt. Begrunnelsen for en stor styringsgruppesammensetning er kompleksiteten og antallet parter. Til tross for en stor styringsgruppe med mange medlemmer har det gitt gode diskusjoner og viktige innspill. Selv om noen vil peke på at medlemsmassen kunne vært (mer enn) halvert har den vært beslutningsdyktig og spilt sin nødvendige og forventede rolle. Viktige årsaker til dette er disiplinerte medlemmer, ryddige sakspapirer og god møteledelse.

2. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

2.1. Virksomhetsmål

Det overordnede virksomhetsmålet for prosjektet er å skape én markeds plass for praksis. Når produktene er levert og prosjektet er ferdigstilt vil systemet være en muliggjør for at

endringene faktisk skjer. Alle skal føle at dette er riktig måte å gjøre det på og at systemet bidrar til effektivitet og trivsel.

I delkapitlene nedenfor beskrives den ønskede fremtidige tilstanden etter prosjektet som de respektive hovedproduktene bidrar til.

Overordnet virksomhetsmål:

- Digital, brukervennlig og sikker samhandlingsplattform med påloggingsløsninger for ulike brukergrupper
- Innførte og standardiserte prosesser for alle faser av praksis
- Datasikkerhet, personvern og ivareta lover, regler og rammevilkår

Virksomhetens ønskede fremtidige situasjon etter at gevinstene er realisert:

- En digital, brukervennlig og sikker samhandlingsplattform vil bidra til bedre samhandling for alle brukergrupper
- Innførte og standardiserte prosesser for alle faser av praksis vil sørge for økt transparens og mer effektive arbeidsprosesser
- Løsningen skal ivareta datasikkerhet, personvern og ivareta lover og regler, samt tilpasses gjeldende rammevilkår for å sikre bruk og et fleksibelt og sikkert system

2.2. Effektmål

- Øke kvaliteten på nyutdannede kandidater
- Sikre relevante og oppdaterte praksisplasser til studentene
- Økt faglig utbytte for praksisstedene
- Effektivisere og øke kvaliteten i administrative prosesser knyttet til praksis
- Forenkle og profesjonisere samhandlingen mellom involverte aktører

Alle punktene forventes oppfylt. Den tydeligste effekten forventes i de to siste punktene som gjelder effektivisering og forenkling av samhandlingen. Effektmålet om å øke kvaliteten på nyutdannede kandidater er forventet men vi finner det vanskelig å måle.

2.3. Resultatmål

Resultatmålene ble diskutert i Styringsgruppemøte (SG) 16. januar 2019. Levering av infrastruktur og plattform ligger som en forutsetning for å levere funksjonalitet. I avgrensningen av funksjonalitet var det fire områder som ble diskutert. De fire områdene var fordeling, vurdering, informasjon og forberedelse og evaluering. Fordeling gjelder studentens valg og fordeling til ønsket eller relevant praksissted. Vurdering er praksisveilederens vurdering av studenten. Evaluering er studentens evaluering av praksissted og informasjon og forberedelse gjelder samhandlingsplattformen mellom partene og informasjon til studenten. I avgrensningen av de fire områdene landet Styringsgruppen på at det er fordeling og informasjon som er målet for denne delen av prosjektet.

Prosjektets resultatmål	Grad av oppnåelse	Forklaring på ev. avvik	Forankret hvor
Infrastruktur og plattform	100 %		SG 16.01.21
Applikasjon	100 %		SG 16.01.21
Funksjonalitet: Fordeling av praksisplasser	100 %		SG 16.01.21

Informasjon og forberedelse	100 %		SG 16.01.21
-----------------------------	-------	--	-------------

Graden av oppnåelse er i forhold til avgrensningen. Ikke i forhold til ønsket sluttprodukt i fremtiden.

3. PROSJEKTETS PRODUKTER

Produkt	Status	Kvalitetskrav	Forklaring
Produkter iht styringsdokumentet	Er produktet komplett levert eller ikke?	I hvilken grad produktets kvalitetskrav er innfridd?	Hva er årsaken til eventuelle avvik?
Innførte og standardiserte prosesser for alle faser av praksis	Ja, for studentfordeling Avtalehåndtering ble ikke med i overleveringen	Tilfredsstillende brukertester -	- Tidsaspektet og ikke kjernen for studentfordelingen
Digital, brukervennlig og sikker samhandlingsplattform med påloggingsløsninger for ulike brukergrupper	Ja	Nasjonale løsninger - hyllevare	-
Datasikkerhet, personvern og ivareta lover, regler og rammevilkår	Ja	I henhold til regelverk	-

4. PROSJEKTETS BEGRUNNELSE

Økonomiske hovedtall frem til realiseringsfasen (BP5)	Godkjent budsjett	Faktiske kostnader/realiserte økonomiske gevinster	Avvik
Prosjektkostnader (P)	35 000 000	36 556 529	1 556 529

Forklaring på avviket i tabellen over:

Budsjettet er overskredet med 1,5 mill. I siste del av prosjektperioden var det en forventet styrt avvikling av ressurser for å komme a jour med budsjettet. Når denne avviklingen uteble akkumulerte beløpet seg til en overskridelse på 4,5 %.

Prosjektets erfaring er at sluttfasen blir hektisk. Med mange involverte blir det en større styringsutfordring der kravene til levering og balansen i regnskapet dra i hver sin retning.

Ekstern evaluering (PwC 2019)¹ anbefalte Digitaliseringsstyret å ta høyde for risikoavsetninger i finansieringen av prosjektet for å sikre at inntrufne risikoer kan håndteres av prosjektstyret.

Risikoavsetning bør bli en naturlig del av senere prosjekter.

¹ Se [Sak 32 - Vedlegg 32A - Ekstern kvalitetssikring - prosjekt Arbeidslivsportalen](#)

5. PROSJEKTETS FREMDRIFT

Avvik Hvilken leveranse, når og hvor stort avvik?	Årsaken til at avviket oppsto
Ikke relevant	

6. ANDRE AVVIK I PROSJEKTET

Ikke relevant

7. PROSJEKTETS ANVENDELSE AV IT-POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsippene for statlig IT-virksomhet og hvordan de er implementert:

Prinsipper for digitaliseringsprosjekter	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Start med behov	Behovsavklaring ved forundersøkelse/analyse
2. Tenk stort – start smått	Nære og fremtidige mål er beskrevet
3. Velg riktig samarbeidspartner	Sektorsamarbeid med læresteder og Unit
4. Sørg for riktig kompetanse og lederforståelse	Etablert i prosjektets Styringsgruppe
5. Lever hyppig – skap nytte hele veien	Prosjektet er basert på 'Design Thinking' - og smidig utviklingsmetodikk (Scrum)

Beskrivelse av implementeringen av føringer i digitaliseringsarbeidet og bruk av bl.a. nasjonale felleskomponenter og arkitekturprinsipper (jfr. Digitaliseringsrundskrivet):

Føringer for hvordan virksomheten skal digitalisere	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Sett brukeren i sentrum	En del av metodikken
2. Gjennomfør digitalt førstevalg	Digitalt førstevalg er hele prosjektets idé og digitaliseringen er et mål i seg selv for å få til et 3-parts samarbeid og samhandling i tillegg til informasjon til studenten
3. Tilrettelegg for gjenbruk og videre bruk av informasjon	Implementert der det har vært mulig. På et tidspunkt ble løsningen omskrevet for å ivareta dette prinsippet i større grad
4. Følg opp informasjonssikkerheten	Utført i samarbeid mellom prosjekt og Unit
5. Bygg inn personvern	Implementert og vurdert underveis
6. Bruk nasjonale felleskomponenter og fellesløsninger	Felles studentsystem (FS), ID-porten, FEIDE for pålogging
7. Bruk digital postkasse til innbyggerne	Ikke relevant
8. Følg krav om arkitektur og standarder	I så stor grad som mulig. Det er et kost/nytte spørsmål mht til deling og gjenbruk
9. Grenseoverskridende tjenester	Ikke relevant
10. Ta i bruk elektronisk faktura	Ikke relevant
11. Lag sourcingstrategi	I varetas av Unit
12. Bruk skytjenester	Etablert

8. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

8.1. Suksessfaktorer

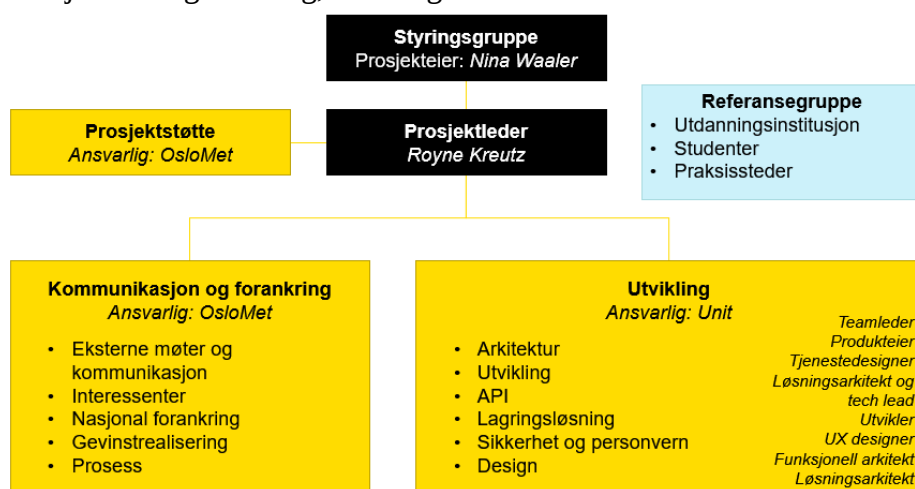
Prosjektets mål har vært å lage en samhandlingsplattform for fordeling av studenter i praksis. Til å begynne med var prosjektet initiert og startet av OsloMet. Føringen fra departementet er at hver gang vi skal utvikle noe skal vi stille oss spørsmålet: Hvem kan vi samarbeide med? Svaret på dette spørsmålet førte til et samarbeid med Unit. Med Unit kobles hele høyere utdanningssektor sammen i et naturlig samarbeid om felles tjenester.

Avgjørende for oppnåelsen var

- et sektorsamarbeid med Unit som partner og deltager i prosjektet
 - utvikle løsningen
 - finne riktig forvaltningsmodell
 - sikre integrasjonen med Felles studentsystem (FS)
- sektorens vilje til å prioritere og legge vekt på fellesskap
- god nok balanse i prosjektstrukturen
- tilgang på nødvendig kompetanse
 - ledelse
 - utviklingsressurser
 - domenekunnskap
 - tilgang på eksternt kompetanse som ikke fantes in-house
 - tjenstedesign (brukerperspektivet)
- samling om felles behov
- bidrag fra praksisinstitusjonene
 - i Styringsgruppen
 - i referansegruppen

8.2. Prosjektets organisering

Prosjektets organisering, roller og ansvar:



Prosjektet ble eid av OsloMet ved prorektor Nina Waaler. Hensikten med et lærested som eier var å få de som er tetterst på brukerne til å lede og å ta ansvar for et prosjekt som var et samarbeid mellom læresteder og leverandøren av felles IKT og fellestjenester i høyre utdanning og forskning (Unit).

Styringsgruppemøtene viste flere ganger at diskusjonene ble brukernære. Hensynet til behovene lærestedene og praksisinstitusjonene hadde for sine praksisstudenter fikk sterkt fokus. Dersom dette førte til større fokus på enkeltmenneske i samhandlingsrommet enn vekten på teknologi så er det et stort pluss ved modellen alene. Fordi Unit også har lang og god tradisjon for brukermedvirkning så er kanskje den største forskjellen at Unit sine brukere oftest er lærestedene, mens i vårt tilfelle er det studenter, praksisveiledere og administratorer som er brukerne.

Prosjektleder i denne modellen kom fra samme lærested som prosjekteier. Begge kan sette retning og gi føringer som påvirker prosjektet i stor grad. Dette er også for denne modellen en ønsket effekt. Ved at lærestedet har disse rollene overlater Unit mer av ansvaret til lærestedene og finne løsninger og sørge for ønsket fremdrift. Unit blir en nødvendig samarbeidspartner og forutsetning for at prosjektet skal levere samtidig som de slipper totalansvaret for alt som skal utvikles av fellestjenester i sektoren.

Kommunikasjon og forankring ble ledet av delprosjektleder fra OsloMet og her var det også lærestedet som fulgte opp og ga føringer for aktivitetsnivået. At denne rollen ligger på et lærested ser vi som naturlig og etter vår vurdering ser det ut til å ha virket etter hensikten. Stikkord her er kort vei til felles interessenter, kort vei til brukerne, naturlige kanaler og allerede eksisterende kontaktpunkter i tillegg til god kontakt med fakultet på lærested og samarbeidspartnere om praksis.

Utviklingsansvarlig og delprosjektleder for utviklingsteamet var i kontrakten definert som et ansvar for Unit. Ved at direktoratet er ansvarlig sikrer vi at det tas fornuftige valg når det gjelder områdene arkitektur, sikkerhet og utviklingsspråk. Dette er viktig for overleveringen og vil gi en mer smidig overgang ved at Unit kan passe på at de krav de har til løsningen faktisk blir ivarettatt og implementert.

Vi har ikke vurdert i hvilken grad flere av prosjektdeltagerne kunne kommet fra andre læresteder slik at denne modellen sørger for å knytte sektoren enda tettere sammen i et felles arbeid for felles tjenester. Dersom rett kompetanse finnes tror vi dette kan fungere i mange tilfeller. Det kan også styrke sektorsamarbeidet på en bra måte og bør kunne vurderes ved senere anledninger. I vårt tilfelle ble dette luftet underveis men tid var avgjørende for at dette sportet ikke ble forsøkt.

8.3. Interessenter

Prosjektet hadde i prosjektets løpetid to kommunikasjonsplaner. En for planleggingsfasen og en for gjennomføringsfasen. Kommunikasjonsplanen tok for seg hva vi skulle kommunisere til de ulike interessentene, samt hvordan vi skulle nå dem for å kommunisere det aktuelle budskapet.

Kommunikasjonsplanen inneholder en strukturert tilnærming til hvilke behov interessentene hadde og hvordan vi skulle nå dem. Målgruppen ble definert og vi erfarer at vi traff bra med hvem som var interessentene. Den store utfordringen var nok at vi merket at vi til tross for stor aktivitet og mye informasjonsarbeid ikke nådde alle. Vår egen blogg forsøkte å tette noen av disse hullene men heller ikke det var nok. Uten større ressursinnsats ser vi ikke så lett hvordan vi skulle håndtere dette mer effektivt. Men mulig webinar og flere digitale møter ville hjulpet.

8.4. Gevinstrealisering

Prosjektets gevinster er å samle arbeid med praksis i en løsning og å standardisere hvordan vi samhandler om praksis mellom lærested og praksissted og begges kommunikasjon og informasjon til studentene. Dette gir enklere håndtering og vi kan

over tid få en enklere og mer transparent håndtering som krever færre ressurser. Det er ikke beregnet en samfunnsøkonomisk beregning av gevinst og gevinst for de enkelte institusjoner. OsloMet har i forbindelse med søknad til Digitaliseringsdirektoratet (DIGDIR) beregnet gevinsten for OsloMet. Det er også OsloMet som får varig budsjettkutt.

8.5. Usikkerhet

Prosjektet har i hele prosjektperioden beskrevet risiko i prosjektet i eget risikodokument som er luftet i møte med Styringsgruppen og som et grunnlag for synliggjøring av prosjektets risiko i saksfremlegg til Styringsgruppen. I møtene ble risiko presentert og etterpå gjennomgått med hensyn til om det var enighet i risikobildet og for å få forslag til tiltak for å dempe risikoen.

9. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

Prosjektet er et samarbeidsprosjekt der prosjektgruppen består av ressurser fra OsloMet, Unit og konsulenter som representerer Unit. Med eksterne ressurser ble det i gjennomføringsfasens begynnelse identifisert en risiko om tilgang til domenekunnskap. Innleide ressurser fant det uoverkommelig å få den oversikten som trengtes på den korte tiden prosjektet hadde til rådighet. Styringsgruppen ble forelagt risikoen og fremmet tiltak for å få nødvendige Unit-ressurser med i prosjektet. Dette tok tid og prosjektet gikk langsommere enn ønsket i denne fasen av prosjektet.

Ved samarbeid av denne type der vi kan identifisere tre organisasjoner blir det et spørsmål om hvem som skal bekle de ulike rollene i prosjektet. Hvem som skal ha de ulike rollene kan bety mye for påvirkningen i prosjektet. Skjematisk hadde prosjektet en hovedprosjektleder og to delprosjektledere. Unit hadde i kontrakten et definert ansvar for utviklingsgruppen. Den ble ledet av innleid ressurs som representerte Unit. Selv om dette må sies å ha vært vellykket i prosjektet er det et spørsmål om dette er beste løsning dersom det etableres lignende prosjekter i sektoren. Et alternativ er at man identifiserer noen områder man er spesielt oppmerksom på for å hindre uheldig konsekvenser. Dette gjelder spesielt områder som påvirker ressursbildet og som er kostnadsøkende for prosjektet.

Unit benyttet innleid kompetanse for å fylle sin del av definert ansvar etter kontrakten. Fra prosjektet sin side må dette sies å være meget vellykket. Det oppstår en smidig ressurshåndtering når et stor konsultentselskap er med i utviklingsarbeidet og kan fylle på med nødvendig kompetanse. Når prosjektet opplevde kompetanseutfordringer og behov for ekstra utviklingskraft ordnet dette seg på beste måte. Det er verdt å minne om at Unit sine egne utviklere var opptatt med andre oppgaver slik at dette ikke gikk ut over eksisterende utviklingsressurser i organisasjonen. Et spørsmål prosjektet ikke brukte tid på er om sektoren selv kunne bidratt inn i prosjektet. Dette kan skje under forutsetning av at det finnes kompetanse på riktig teknologi som benyttes av Unit.

Prosjektet definerte en rolle som hadde ansvar for kommunikasjonen til interessenter og partnere. Det viste seg at dette er et stort og krevende område. En dedikert ressurs var derfor helt nødvendig. Vi erfarte at informasjonsbehovet var umettelig. Selv om vi hadde en stor referansegruppe og mange i Styringsgruppen og turnerte flere av lærestedene så var det hele tiden noen som prosjektet ikke nådde ut til. Prosjektets blogg forsøkte å komme dette i møte og her kunne mange som savnet informasjon fått oppdatert status.

9.1. Prosjektprosessen

Prosjektprosessen fulgte Digitaliseringsdirektoratets (DIGDIR) mal for prosess. Denne var skjematisk og enkel å operasjonalisere og et fint verktøy for gjennomføring av prosjektet. Det er alltid en utfordring med hvor mye detaljer som bør med og å finne et balansert nivå men det hadde nok hjulpet om prosjektledere ble hjulpet skrittvis i stedet for å tolke og å forøke å finne ut hva som er ment i malen.

9.2. Prosjektets rammebetingelser

Tidlig i prosjektets fase var den økonomiske rammen 15 000 000. Det ble tidlig klart at dette ikke ville gi nødvendig avkastning. Budsjettet ble etter det økt til 35'.

Det er nødvendig å være tydelig på at oppbygging av ny infrastruktur og integrasjon med eksisterende systemer belaster prosjektet i stor grad. Denne delen av arbeidet oppstår gjerne i begynnelsen og legger beslag på tiden som gjenstår til utvikling av selve tjenesten og tilhørende funksjonalitet.

For prosjektet ble det viktig å fine riktig avgrensning slik at målene kunne bli nådd og det var mulig å oppnå suksess. Det er i tillegg en læring at det i en tidlig fase er lett å bli revet med og det oppstår et press på å levere mest mulig. Alle parter er tjent med en realistisk tilnærming.

9.3. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen

Prosjektet som var et samarbeidsprosjekt i utdanningssektoren og også et prosjekt som skulle gi svar på om dette er en modell som sektoren kan benytte seg av for senere prosjekter. Fordi Unit var helt avgjørende for å få til samspillet var det en forutsetning at Unit ble representert i Styringsgruppen. Unit kom med viktige bidrag for håndtering av økonomi og ressursallokeringen.

Prosjektet oppdaget underveis at det dannet seg grupperinger ved at medarbeidere fra Unit som var en del av prosjektet hadde en sterk identifisering til prosjektet og sitt bidrag. Det syntes likevel å mangle en sterkere tilknytning til resten av Unit-organisasjonen for at de skulle kunne identifisere seg med prosjektet. Dersom modellen benyttes bør dette derfor være et av fokusområdene som bør ivaretas og med fordel kan gjenspeiles i en risikovurdering.

I overføringen til linje møter vi på et tilbakevennende utfordring. Dette gjelder evne til å ta imot nye tjenester. Ressursen ved Unit er allerede opptatt og prosjektet fikk signaler om at viktige brikker ville komme på plass en god stund etter overlevering av prosjekt. Helt konkret gjaldt det her å få på plass et driftsteam og en tjenesteansvarlig. Unit klarte å finne en løsning men prosjektet ser at det er en stor fordel å starte dette så tidlig som mulig og å spørre seg hva som kreves ved overtagelse og hvordan det kan oppfylles.

I prosjektets slutfase ble det innkalt til hyppigere møter mellom prosjekt og linje. For senere prosjekter bør det være en god ting å starte jevnlig møter som holdes i hele prosjektets løp for å forberede overleveringen å sikre at alt nødvendig er på plass.

Vedlegg

Oppdatert styringsdokument