

Sluttrapport

ANALYSEPLATTFORM FOR LEDELSESINFORMASJON OG BESLUTNINGSSTØTTE

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer	Journalnummer	
Behandlet dato: <dato>	Behandlet av / Prosjekteier / Leder av produktrådet: Terje Mørland /	Utarbeidet av Ole Martin Nodenes
Beslutning: <Godkjent / ikke godkjent>		
Signatur ved godkjenning (leder av produktrådet) Elena Menichelli		

Innhold

1.	Formål med Sluttrapporten	4
2.	Kort oppsummering av prosjektet	4
2.1.	Bakgrunn for prosjekt	4
2.2.	Verdi med første versjon av Analyseplattformen	5
2.3.	Prosjektets resultater	5
2.4.	Sammendrag av prosjektgjennomføringen	7
3.	Oppnåelse av prosjektets mål.....	7
3.1.	Virksomhetsmål.....	7
3.2.	Effektmål	7
3.3.	Resultatmål.....	8
4.	Prosjektets produkter.....	9
5.	Prosjektets begrunnelse.....	10
6.	Prosjektets fremdrift.....	11
7.	Andre avvik i prosjektet	11
8.	Prosjektets anvendelse av politiske prinsipper og føringer	11
9.	Evaluerings av prosjektets styring.....	12
9.1.	Suksessfaktorer	12
9.2.	Prosjektets organisering	12
9.3.	Interessenter	12
9.4.	Gevinstrealisering.....	12
9.5.	Usikkerhet	12
10.	Læringspunkter for linjeorganisasjonen.....	12
10.1.	Prosjektprosessen.....	12
10.2.	Prosjektets rammebetingelser.....	12
10.3.	Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen	13

Sluttrapport

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.9	05.01.2024	Utkast	Ole Martin Nodenes	
0.91	09.01.2024	Kvalitetssikring	Julie Storlie	
0.95	15.01.2024	Endringer etter kvalitetssikring	Ole Martin Nodenes	
1.0	01.02.2024	Etter gjennomgang i Produktråd og vedtak i Porteføljestyre	Ole Martin Nodenes	

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
Toppledergruppen i Sikt		
Digitaliseringsstyret for høyere utdanning og forskning	16.02.2024	
Porteføljestyret for UA	01.02.2024	
Produktråd for Dataanalyse og beslutningsstøtte	26.01.2024	

1. FORMÅL MED SLUTTRAPPORTEN

Formålet med sluttrapporten er intern og ekstern læring, samt en ryddig overlevering fra prosjekt til drift og kontinuerlig utvikling.

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, som mulig uferdig arbeid og/eller vedvarende usikkerheter. Malen for sluttrapport kan betraktes som en sjekkliste, og det er bare relevante avsnitt som beskrives.

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

Opprinnelig styringsdokument bestod av 2 deler. Ett styringsdokument for ambisjonsnivået for tiltaket som helhet og ett for fase 1 med fokus på etablering av målarkitektur og årsrapport til KD. Sluttrapporten er en sluttrapport for fase 1. Videre produktutvikling vil gjøres kontinuerlig i dialog med brukerinstitusjonene innenfor de til enhver tid tilgjengelige økonomiske rammer.

2. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

2.1. Bakgrunn for prosjekt

I handlingsplan for digitalisering av høyere utdanning og forskning for perioden 2019 - 2021 var etablering av tekniske løsninger for beslutningsstøtte, et prioritert innsatsområde. Tiltaket støtter målbildet **MA2 - Ledelsen har god tilgang på informasjon og beslutningsstøtte**. Tiltaket er dermed forankret i Handlingsplan for digitalisering i høyere utdanning og forskning, initiativ **A5 - Etablering av tekniske løsninger som muliggjør beslutningsstøtte**.

Initiativ A5 legger ambisjonsnivået for beslutningsstøtte:

*Faglig- og administrativ ledelse på alle nivåer har behov for en **framtidrettet tjeneste for beslutningsstøtte**, som på enklest mulig måte gjenbraker de data vi har. Tjenesten må sikre at **ledere på alle nivå** kan se **helheten på tvers** av sentrale fagområder (studier, forskning, ledelse og generell administrasjon), jf. målbilde MA2.*

Prosjektforslaget fra konseptfasen anbefalte etablering av en analyseplattform som fellestjeneste, som skulle tilrettelegge for uthenting av data fra aktuelle kildesystemer, dataintegrasjon, datavask og modellering av data tilrettelagt for analyse.

Virksomhetene skulle kunne benytte egne analyse- og presentasjonsverktøy (BI-verktøy) tilpasset virksomhetenes behov mot analyseplattformen, eller bruke et felles BI-verktøy som plattformen tilbyr. Dette ville gi institusjonene stor grad av fleksibilitet for å drive sin virksomhetsstyring, der grunnstrukturen for datainnsamling og sammenstilling er felles. Analyseplattformen skal frigjøre tid og ressurser på den enkelte institusjon til analyse- og virksomhetsstyring tilpasset sin institusjon, samtidig som alle institusjonene benytter de samme begrepene på sentrale styringsdata, noe som muliggjør sammenligning (benchmarking) og samarbeid.

I Styringsmeldingen (St.melding 19), som kom etter prosjektstart, går departementet bort fra styring via nasjonale styringsparametere fra årsrapport for 2023 og legger grunnlaget for å etablere institusjonsspesifikke utviklingsplaner. Ved prosjektoppstart var styringsparameterne standardiserte, og det var ganske forutsigbart hva som måtte måles og rapporteres på den enkelte institusjon. Ved overgang til institusjonsspesifikke utviklingsplaner settes det ulike mål for den enkelte institusjon i dialog mellom institusjon og Kunnskapsdepartementet. Denne dreiningen krever større fleksibilitet i

Basert på Difis mal for Sluttrapport, versjon 3.2

datagrunnlaget og i rapportlaget, slik at institusjonen kan styre på de områdene som inngår i utviklingsplanen.

Styringsgruppen endret derfor fokuset fra ferdige rapporter (tjenestenivå 3), mot tilgjengeliggjøring av brede datasett (tjenestenivå 2). Det skulle også etableres en håndfull tjeneste 3-rapporter som kan benyttes ved utgangen av fase 1 for institusjoner som primært vil basere seg på tjeneste 3.

2.2. Verdi med første versjon av Analyseplattformen

Fase 1 av prosjektet skulle etablere en arkitektur for analyseplattformen, samt å støtte *use case* Årsrapport til KD.

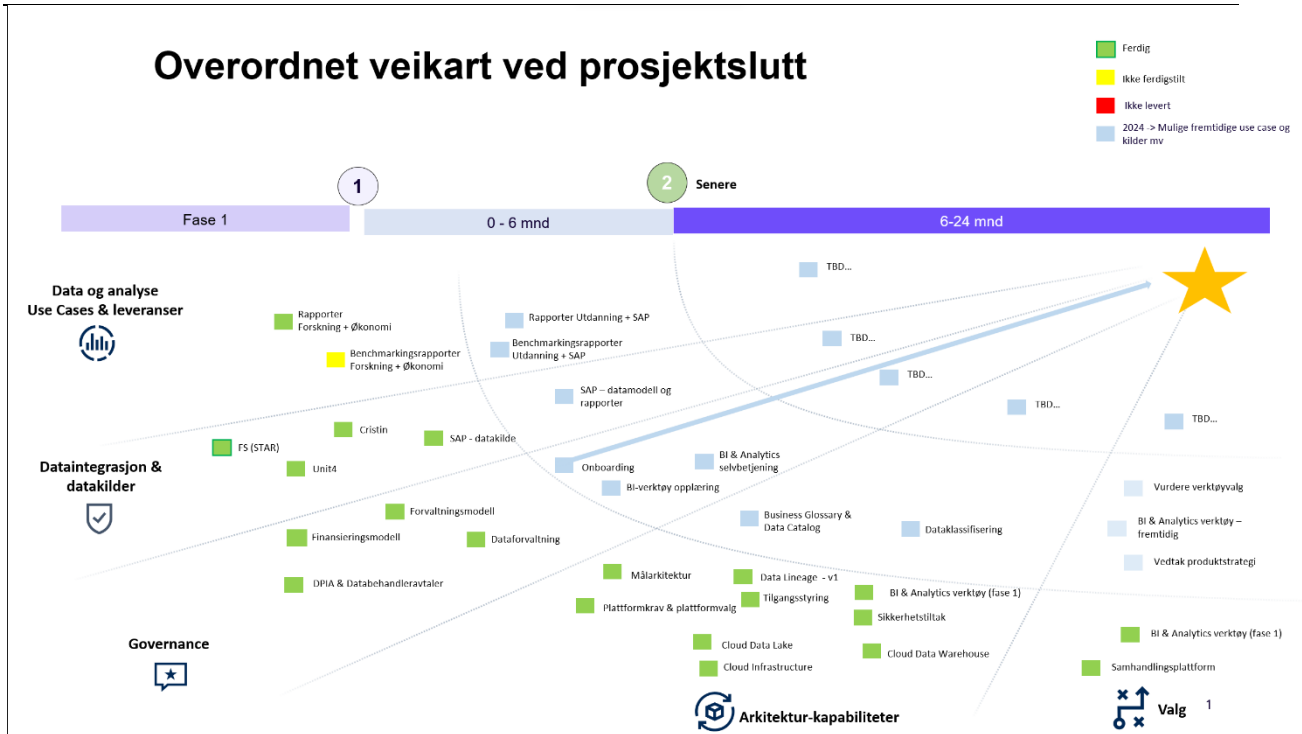
Det er utarbeidet en godt forankret innføringsplan, med tre ulike tjenestenivå for Analyseplattformen. Analyseplattformen muliggjør dermed nytteeffekter og vil bidra til:

- å frigjøre tid og ressurser på den enkelte institusjon til analyse- og virksomhetsstyring
- å skape likere begrepsbruk på sentrale styringsdata, som muliggjør sammenligning (benchmarking) og samarbeid

2.3. Prosjektets resultater

Utviklingen i fase 1 har vært strukturert langs 5 akser. Disse er **Use case og leveranser** (datakilder og rapporter se pkt 2.2 over), **Dataintegrasjon og datakilder**, **Governance**, **Arkitektur og plattformkapabiliteter**, samt **Prinsipielle veivalg**. En stor del av prosjektet var å etablere en plattform med målarkitektur det kan bygges videre på, samtidig som prosjektet har tilgjengeliggjort sentrale datakilder i sektoren som benyttes til å utarbeide årsrapport til KD. Dette er i tråd med styringsdokumentet for fase 1. Se figuren under for oversikt over ferdigstilte leveranser.

Overordnet veikart ved prosjektslutt



Kommentar til leveransene

Ved lansering inneholder Analyseplattformen data og datamodeller fra de fire av de viktigste datakildene for å utarbeide årsrapport til KD; FS (utdanning), Cristin (forskning), UBW (økonomi) og SAP (datamodell under utvikling). I tillegg er det utarbeidet rapporter for forskning og økonomi. Møter med institusjonene høsten 2023 viser at dette er et godt utgangspunkt, men det må forventes at både datamodeller og rapporter må justeres etter hvert som institusjonene tar løsningen i bruk.

Prosjektet har i prosjektperioden innhentet brukerbehov fra arbeidsgruppen med representanter fra NMBU, UiA, UiB, UiS, USN for de datamodellene som er etablert. Nedenfor følger en oversikt over datakilder og rapporter som er utarbeidet ved lansering av Analyseplattformen:

Utdanning (FS) – datamodeller:

- Søknads og Opptaksdata for lokalt opptak og samordnet opptak (SOA - Søknadsalternativ)
- Eksamens og vurdering på Emner (SVP - Resultater og studiepoengsproduksjon)
- Frafall, kvalifikasjoner og gjennomføring for studenter på studieprogram (GSTHK)
- Utveksling for innreisende og utreisende studenter (UTV – Utvekslingsperson)
- Gjennomstrømming på PhD-studiet (Drgrad)

Forskning (Cristin) – datamodeller og rapporter:

- Oversikt over publikasjoner
- Oversikt over egne ansattes publikasjoner
- Samarbeidsinstitusjoner og land

Økonomi (UBW):

- Budsjett
- Regnskap

SAP:

I opprinnelig prosjektplan for data fra SAP var kun å tilgjengeliggjøre institusjonenes årsverk. I prosjektperioden har prosjektet sammen med BOTT startet finansiering av en dataplattform i DFØ som kan tilby «brede data» fra SAP via API.

Datamodeller fra SAP er fortsatt under utvikling og testing våren 2024 men vil inneholde følgende:

- Stillinger for måneds- og timelønnede, sammenstilt fra flere kilder i SAP (hovedstilling, tilleggstilling, ToA).
- Lønn og faste lønnstillegg for alle disse stillingstypene.
- Bistillinger. Lovhjemler og stoppdato for midlertidige stillinger.
- Årsverk og permisjoner uten lønn.
- Lønnskontering og tilhørende finansieringskilder fra Unit4.
- Faktisk utførte timer for timelønnede.

Dataene vil gi full historikk på personnivå, i motsetning til øyeblikksbilder som institusjonene med egne datavarehus belager seg på i dag.

2.4. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Prosjektet har vært styrt av en styringsgruppe fra oppstart høsten 2021 til og med september 2023. Porteføljestyret for Utdanning og administrasjon overtok ansvaret fra Styringsgruppen fra oktober 2023, med overgang fra prosjekt til kontinuerlig produktutvikling for Analyseplattformen fra 01.01.2024. Porteføljestyret har oppnevnt et produktråd som har fått det faglige ansvaret for den videre styringen av utviklingen innenfor mål og rammer fastsatt av porteføljestyret.

I prosjektperioden ble prosjektet behandlet i 12 møter i styringsgruppen, 4 møter i Porteføljestyret for utdanning og administrasjon i 2023, samt orientering jevnlig i Digitaliseringsstyret.

Det har også vært møter mellom prosjektet og KD og NSD (DBH).

3. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

3.1. Virksomhetsmål

Overordnet virksomhetsmål:

Prosjektets hovedmål er å tilby data for årsrapport til KD innenfor økonomi, lønn- og personal, utdanning og forskning gjennom en løsning som letter arbeidet med årsrapport til KD for institusjonene og KD.

Prosjektet skal bidra til økt kvalitet i årsrapporteringen for sektoren ved at det utvikles en felles mal for årsrapporten som også tilfredsstillende ønsker fra KD.

Institusjonene får oversikt over data som vil inngå i Årsrapport til KD lenge før de er rapportert til DBH gjennom tilgang til foreløpige nøkkeltall, slik at arbeidet med utarbeidelse av årsrapporten kan begynne tidligere.

3.2. Effektmål

Ressursbesparende effektmål:

Sluttrapport

- Samlet rapportering av data fra Analyseplattformen til DBH, etter godkjenning fra den enkelte institusjon (endret av styringsgruppen på bakgrunn av Styringsmeldingen (St. meld 2021))
- Redusert ressursinnsats fra institusjonene for å utarbeide Årsrapporten
- Redusert ressursinnsats fra KD knyttet til arbeid og oppfølging av Årsrapporten

Kvalitetsfremmende effektmål:

- Tilgang til data som inngår i årsrapport til KD gir grunnlag for bedre virksomhetsstyring for institusjoner som ikke har en løsning for beslutningsstøtte fra før
- Bedre arbeidsvilkår i virksomhetene knyttet til utarbeidelse av Årsrapport til KD ved at foreløpige tall tilbys før de er rapporter til DBH
- Redusert sårbarhet knyttet til nøkkelpersonell innenfor analyse og årsrapportering på institusjonene
- Større tillit til datagrunnlag og analyser i rapporten
- Tilby en årsrapport som dekker KDs behov og fokusområder

3.3. Resultatmål

Prosjektets resultatmål	Grad av oppnåelse	Forklaring på ev. avvik	Forankret hvor
Tjenestearkitektur tilpasset hele mulighetsrommet for Analyseplattformen, inkludert tilpasset løsning for informasjonssikkerhet og personvern	Mål oppnådd	Ved prosjektslutt må det jobbes videre med å få opp egnet grensesnitt for rapporter i Power BI.	Porteføljestyre for utdanning og administrasjon
Analyseplattformen tilgjengeliggjør foreløpige og endelige nøkkeltall innen økonomi-, personal-, studie- og forskningsdata som inngår i årsrapport til KD	Mål oppnådd	I prosjektperioden har styringsmeldingen (Stortingsmelding 19) bidratt til at målet ikke er like aktuelt som før. Dette fordi det ikke er nasjonale styringsparametere som før prosjektstart. Prosjektet har i samråd med Styringsgruppen fokusert på å tilgjengeliggjøre mer generiske datakilder med tilhørende rapporter. Data oppdateres hvert døgn.	Styringsgruppen
Etablering av Analyseplattformen og pilotering av løsningen for inntil 4 institusjoner	Mål oppnådd	UiB, UiS, USN har benyttet datamodellene i analyseplattformen for testing sammen med institusjonens egen analyseløsning. UiA og Sikt har benyttet Analyseplattformen som sin analyseløsning sammen med	

Sluttrapport

		egen Power BI-instans hvor også andre rapporter er utviklet.	
Fremtidig finansierings- og kostnadsmodell for tjenesten	Mål oppnådd		Digitaliseringsstyret møte 5/23

4. PROSJEKTETS PRODUKTER

Produkter i henhold til styringsdokument

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?
Analyseplattform tilpasset hele mulighetsrommet for tjenesten	Ja	Er oppnådd. Det er likevel ønskelig å vurdere om utviklingsverktøyet som er valgt er best egnet for fremtiden. Videre må det gjøres et endelig vedtak om rapporter skal tilbys i Power BI som er valgt som preferert rapportløsning i prosjektperioden eller om rapporter også skal utvikles i Tableau	Utviklingsverktøyet fungerer for selve analyseplattformen, men har noe manglende funksjonalitet for å konsumere API'er på en hensiktsmessig måte. Denne funksjonaliteten vil bli enda viktigere fremover for å hente inn nye datakilder. Sektoren bruker i hovedsak 2 verktøy for å utvikle rapporter og analyser; Tableau og Power BI. Fellesløsningene STAR og DUCT er utviklet i Tableau. Power BI inngår i institusjonenes Microsoft-lisens. Valget er vanskelig, og Styringsgruppen ble ikke enig ut over å vedta at man utvikler rapporter i Power BI i prosjektperioden (fase 1).
Analyser og rapporter, samt visualiserings-tjenester	Delvis oppnådd	Det må gjøres et endelig vedtak om rapporter i fremtiden skal tilbys i Power BI og/eller Tableau	Det er utviklet rapporter for økonomi og forskning, men ikke utdanning og SAP. Datamodeller er ikke ferdige for SAP, så rapporter må vente til datamodellen er ferdig. For utdanning finnes rapporter i STAR (Tableau) fra før. Disse vil forsøkt utviklet i Power BI våren 2024 for å se hvor forskjellige de blir.
Drifts- og forvaltningsmodell for tjenesten	Oppnådd	Finansieringsmodell er vedtatt av porteføljestyret for utdanning og administrasjon. Det er opprettet et produktråd for produktet.	

Basert på Difis mal for Sluttrapport, versjon 3.2

Sluttrapport

Produkter i henhold til avtale om felles investeringsmidler 2023

Produkt	Status
Produkter iht avtale	Er produktet komplett levert eller ikke?
Ferdigstille felles datamodell v1. for økonomiområdet (Unit4 - tjeneste 2)	Levert
Ferdigstille felles datamodell v1. for forskningsområdet (Cristin - tjeneste 2)	Levert
Ferdigstille felles datamodell v1. for NVA (Nasjonalt vitenarkiv, tjeneste 2)	Levert
Utvikle rapport for økonomiområdet (tjeneste 3) i Power BI for å kunne vise analyseplattformen i møte med brukerinstusjoner	Levert
Utvikle rapport for forskningsområdet (tjeneste 3) i Power BI for å kunne vise analyseplattformen i møte med brukerinstusjoner	Levert
Finansieringsmodell	Levert

5. PROSJEKTETS BEGRUNNELSE

Økonomiske hovedtall frem til realiseringsfasen (BP5)	Godkjent budsjett	Faktiske kostnader/realiserte økonomiske gevinster	Avvik
Prosjektkostnader	24,1 MNOK	..	2 MNOK

Forklaring på avviket i tabellen over:

Digitaliseringsstyret tilførte ekstra midler for å tilgjengeliggjøre brede SAP-data fra DFØ, jf. kap 2.3

Prosjektets resultater.

Kvalitative gevinster	Forventning ved prosjektstart (F)	Realisert hittil (R)	Forventet gjenstående (G)	Avvik «F-(R+G)»
Analyseplattformen tilgjengeliggjør foreløpige og endelige nøkkeltall innen økonomi-, personal-, studie- og forskningsdata som inngår i årsrapport til KD	Analyseplattformen tilgjengeliggjør foreløpige og endelige nøkkeltall innen økonomi-, personal-, studie- og forskningsdata som inngår i årsrapport til KD		Det gjenstår å lage rapporter for utdanningsdata og SAP-data	Rapporter for utdanningsdata er tilgjengelige i STAR i dag SAP-data er nytt og utvidet ift forventning ved prosjektstart

6. PROSJEKTETS FREMDRIFT

Avvik	Årsaken til at avviket oppsto
Hvilken leveranse, når og hvor stort avvik?	
Fremdrift	Prosjektet ble 9 måneder forlenget sammenlignet med opprinnelig plan. Forsinkelsen skyldes endringer i teamet, arbeid med SAP-data, samt mer tid på avklaring om teknologi enn forutsatt.

7. ANDRE AVVIK I PROSJEKTET

Ingen andre vesentlige avvik.

8. PROSJEKTETS ANVENDELSE AV POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsipper for realisering av digitalisering	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. <u>Sett brukeren i sentrum.</u>	I tillegg til styringsgruppe har 5 institusjoner (NMBU, UiA, UiB, UiS, USN) vært representert i en arbeidsgruppe med ukentlige møter i prosjektperioden. Det er gjennomført 2 møteserier med institusjonene i UH-sektoren. Først høsten 2021 for å forankre konsept og målarkitektur, deretter møter med alle institusjoner i UH-21 høsten 2023 med presentasjon av status og demo av rapporter for økonomi og forskning.
2. <u>Tenk stort, start smått</u> gjennom smidig utvikling. Prototyping og utprøving foran utredning. Bruk tverrfaglige team i størst mulig grad.	Prosjektet har vært organisert som et smidig team med 2-ukers sprinter med daglige stand-ups i hele prosjektperioden. Arbeidsgruppen har så langt de har hatt kapasitet testet datamodellene som har vært utviklet underveis.
3. <u>Data lagres kun én gang</u> og skal gjøres <u>tilgjengelige for gjenbruk.</u>	Data kopieres fra 4 kildesystemer og lagres på Analyseplattformen. Data er derfor ikke lagret en gang, men dataene gjøres tilgjengelig for gjenbruk og videre bruk i egnede format.
4. <u>Bygg inn sikkerhet og personvern</u> i løsningene.	Sikkerhet og personvern har stått sentralt i hele prosjektperioden. Det er utarbeidet en personvernkonsekvensvurdering (DPIA) med beskrivelse av løsningen med tilhørende sikkerhetstiltak. Institusjonene som benytter Analyseplattformen, har godkjent DPIA samt signert egen Databehandleravtale. I Sikts interne dokumentasjonssystem i Confluence er det omfattende dokumentasjon av løsning og sikkerhetstiltak.
5. <u>Sikre kontroll på tilgang</u> til data og ressurser.	Det har vært stort fokus på sikkerhet og dataforvaltning i hele prosjektperioden. Tiltak er beskrevet i DPIA og Sikts interne dokumentasjonssystem i Confluence.
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.	Analyseplattformen ligger i Amazones skyløsning AWS, og utviklingsverktøyet Informatica IDMC (Intelligent Data Management Cloud) er installert på denne.
7. Offentlig sektor skal i utgangspunktet ikke gjøre selv <u>det som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt</u>	Løsningsarkitekturen innbefatter UH-sektorens egne datakildesystemer, i tillegg til mer generiske datakildesystemer. Løsningen kan derfor ikke anskaffes som hyllevare.

9. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

9.1. Suksessfaktorer

Styringsgruppen har i hovedsak fungert godt og vært en nyttig sparringspartner for prosjektet.

9.2. Prosjektets organisering

Organisering med utviklingsenhet og prosjektledelse i Sikt, arbeidsgruppe med representanter fra sektoren og styringsgruppe med representanter fra sektoren har i hovedsak fungert bra.

9.3. Interessenter

Alle UH-institusjoner har fått tilbud om å få presentert prosjektet ved 2 anledninger; tidlig i prosjektet og sent i prosjektet. 14 institusjoner møtte prosjektet tidlig i prosjektperioden og alle UH-21 institusjonene møtte prosjektet høsten 2023.

Tidlig i prosjektet presenterte prosjektet ambisjoner og mål, samt modellen med 3 tjenestenivåer. Modellen med 3 tjenestenivåer viste seg å dekke behovene godt.

I prosjektets slutfase presenterte prosjektet hva som var utviklet i prosjektperioden med demo av konkrete rapporter, samt diskusjon av hvilket tjenestenivå som var aktuelt for de ulike institusjonene.

9.4. Gevinstrealisering

Gevinstene må tas ut på den enkelte virksomhet. Det er ikke gjennomført gevinstkartlegging eller vurdert gevinstrealisering utover prosjektet mål. Ansvar for fremtidige gevinstmål og oppfølging av realisering vil følges opp av produktrådet og porteføljestyret.

9.5. Usikkerhet

Prosjektet har ikke identifisert noen usikkerheter som er relevante for erfaringsdeling og/eller overlevering til produktrådet.

10. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

10.1. Prosjektprosessen

Prosjektorganisering fungerte godt ift. å jevnlig å rapportere på fremdrift og utfordringer. Malene for fremdriftsrapportering er generiske, og prosjektet valgte å ikke å rapportere mot mål som skal oppnås i prosjektet.

Det er en utfordring for prosjektorganisasjonen å jobbe smidig i prosjektet samtidig som prosjektet ikke har tilpasset styringen til smidig prosjektrapportering. Det ser imidlertid ut til å ha fungert tilfredsstillende både for utviklingsenhet i Sikt og styringsgruppe/porteføljestyre i dette prosjektet.

10.2. Prosjektets rammebetingelser

Selv om det ble utarbeidet et omfattende materiale før oppstart for å klargjøre målene for prosjektet, inkludert ekstern kvalitetssikring, var ikke Digitaliseringsstyret samstemt i om prosjektet skulle igangsettes eller ikke. Spesielt BOT-institusjonene var skeptiske til oppstart. Mangel på enstemmighet rundt mål og prioriteringer har fulgt prosjektet og resultert i utfordrende diskusjoner både i Styringsgruppe, porteføljestyre og styringsgruppe, spesielt knyttet til utvidelse av opprinnelig ramme, finansieringsmodell og hvilke områder som skal

prioriteres. Et sentralt læringspunkt for fremtidige prosjekter er derfor at det er så stor grad av enstemmighet om mål som mulig før oppstart.

Styringsgruppen har ikke hatt tilstrekkelig mandat og/eller budsjett til å håndtere endringer i prosjektet. Et læringspunkt er å påse risikoavsetning og/eller ivareta mandat gjennom styringsgruppens på en bedre måte i fremtidige prosjekter.

Styringsgruppen har opplevd det som krevende å representere / ta de beste beslutningene for sektoren som helhet, som følge av at de også har et ansvar for egen institusjon. Styringsgruppen var representert med institusjoner med egne analyseløsninger, og opplevde det som utfordrende å ivareta institusjoner uten egne analyseløsninger fra før. Styringsgruppen kunne derfor med fordel ha hatt en bredere sammensetting, i alle fall mot slutten av prosjektet.

10.3. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen

Prosjektet har i hovedsak forholdt seg til operative ressurser på analysefeltet og ikke direkte mot linjeorganisasjonene på virksomhetsnivå. Det er derfor overlatt til de operative ressursene å koordinere mot egen linjeorganisasjon.

Dette fungerer i hovedsak tilfredsstillende, men det er vanskelig å vite om prosjektet treffer på linjeorganisasjonens behov, spesielt når det mangler gevinstansvarlige. All den tid man jobber smidig ville man kunnet endre noen prioriteringer hvis linjeorganisasjonen kom med konkrete ønsker ut over det man hadde tenkt å levere.

Vedlegg

1. Oppdatert styringsdokument