

Sluttrapport

UH SAK

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer 80430174	Journalnummer	
Behandlet dato: 24.10.2024	Behandlet av / Prosjekteier: Styringsgruppen	Utarbeidet av <navn>
Beslutning: Godkjent		
Signatur ved godkjenning (prosjekteier)		

Innhold

1. Forord	4
2. Kort oppsummering av prosjektet.....	4
2.1. Bakgrunn for prosjekt	4
2.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen	5
2.2.1. Forprosjekt 2013-2014	5
2.2.2. Planlegging 2016	6
2.2.3. Anskaffelse 2017-2021 (BOTT SA)	6
2.2.4. Implementeringsfasen 2021-2024 (UH Sak)	12
3. Oppnåelse av prosjektets mål	13
3.1. Virksomhetsmål	13
3.2. Effektmål	13
3.3. Resultatmål	13
4. Prosjektets produkter.....	13
5. Prosjektets kostnader	14
6. Prosjektets fremdrift	15
7. Andre avvik i prosjektet.....	16
8. Prosjektets anvendelse av IT-politiske prinsipper og føringer	16
9. Evaluering av prosjektets styring.....	17
10. Læringspunkter for linjeorganisasjonen.....	17
10.1. Bakgrunn for erfaringsoppsummeringen fra UH Sak.....	17
10.2. Sammendrag av erfaringer og læringspunkter med overføringsverdi	18
10.2.1. Mandat, omfang og målbilde	18
10.2.2. Anskaffelsen og kontrakt.....	19
10.2.3. Beslutningsstruktur	19
10.2.4. Ledelse, styring og kontroll	20
10.2.5. Metode og organisering	20
10.2.6. Bemanning og fagkompetanse.....	21
10.2.7. Samhandling og kommunikasjon	21
10.2.8. Forvaltning.....	21
11. Referanser	22
Vedlegg 1 Styringsgruppesammensetning	23

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	13.09.2024	Første arbeidsutkast til styringsgruppen for innspill	Frode Stortiset Geir Ove Rapp	
0.9	17.10.2024	Andre utkast til styringsgruppen etter innspill	Frode Stortiset	
1.0	07.11.2024	Revidering etter SG-møte	Frode Stortiset	Roar Tobro

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	13.09.2024	Styringsgruppen
0.9	17.10.2024	Styringsgruppen
1.0	08.11.2024	Styringsgruppen, innføringsledere, økonomikontakter
	11.11.2024	Eiergruppe, direktører UH21, leverandører

1. FORORD

Dette dokumentet er sluttrapport for prosjektet UH Sak. UH Sak skulle etablere og rulle ut en fellestjeneste for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning til alle statlige universiteter og høyskoler underlagt Kunnskapsdepartementet. I juni 2024 besluttet prosjektets eiergruppe å avbestille kontrakten med leverandør og avslutte prosjektet.

Formålet med dokumentet er å oppsummere prosjektets gjennomføring, samt å dokumentere erfaringer og læringspunkter, for at andre fremtidige prosjekter kan dra nytte av det i sin planlegging og gjennomføring. Dokumentet skal også fungere som et oppslagsverk for å finne ytterligere dokumentasjon fra prosjektet.

Dokumentet er basert på dokumentmal i Digdirs prosjektveiviser.

2. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

2.1. Bakgrunn for prosjekt

Opprinnelig bakgrunn og begrunnelse i styringsdokument v. 1.0 19. juni 2016 [2] startet slik:

«Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Universitetet i Bergen og Universitetet i Oslo benytter i dag samme teknologiske plattform for elektronisk saksbehandling og arkivering; ePhorte. ePhorte er basert på Noark4-standarden. Anskaffelsen av systemene ligger 10-15 år tilbake i tid, og alderen på avtalene krever en fornyelse. For de fire breddeuniversitetene har dette åpnet en mulighet for å kunne:

- 1. Bruke Noark 5-standarden til å etablere en digitaliseringsplattform med et effektivt og hensiktsmessig grensesnitt mellom fagsystemer, generisk saksbehandlingssystem og arkivsystem. De fire universitetene har fagsystemer som understøtter saksbehandlingsprosesser innen ulike fagområder. Prosjektet skal legge til rette for at saksbehandlerne skal kunne benytte disse som sine primærsystemer.*
- 2. Etablere et sterkere faglig samarbeid mellom de fire universitetene innenfor administrative prosesser. Samarbeidet skal omfatte både forvaltningen av løsningen og standardiseringsarbeidet som er nødvendig å gjennomføre for å oppnå automatiske løsninger.*

I det etterfølgende blir disse punktene henvist til som hhv. «effektmål 1» og «effektmål 2».

Det bør legges til rette for at de løsninger som anskaffes og etableres gjennom dette prosjektet på sikt kan tas i bruk av øvrige institusjoner i UH-sektoren, men at hovedfokuset i prosjektet skal være BOTT-institusjonene. Tilrettelegging for øvrige institusjoner ivaretas gjennom utformingen av anskaffelsesdokumentene.»

Etter signering av kontrakt 1. september 2021 ble bakgrunn og begrunnelse oppdatert i siste godkjente styringsdokument [7] til:

«Prosjektet UH-sak sitt formål er å etablere og rulle ut en fellestjeneste for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning i UH-sektoren, basert på ServiceNow og Documaster. Tjenesten skal gi grunnlag for lokal og felles digitalisering av saksbehandlingsprosesser ved alle universiteter og høyskoler som er finansiert av KD. Tjenesten vil også tilbys som opsjon til et sett av andre institusjoner tilknyttet sektoren, koordinert av Sikt.

Prosjektet vil sørge for en koordinert utrulling av tjenesten. Prosjektet vil sammen med leverandør etablere nødvendige strukturer i sektoren for et langsiktig strategisk samarbeid for videreutvikling og forvaltning av tjenesten. Dette samarbeidet skal understøtte prosjektets visjon om «Lokal innovasjon og nasjonal distribusjon» av tjenester for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning.»

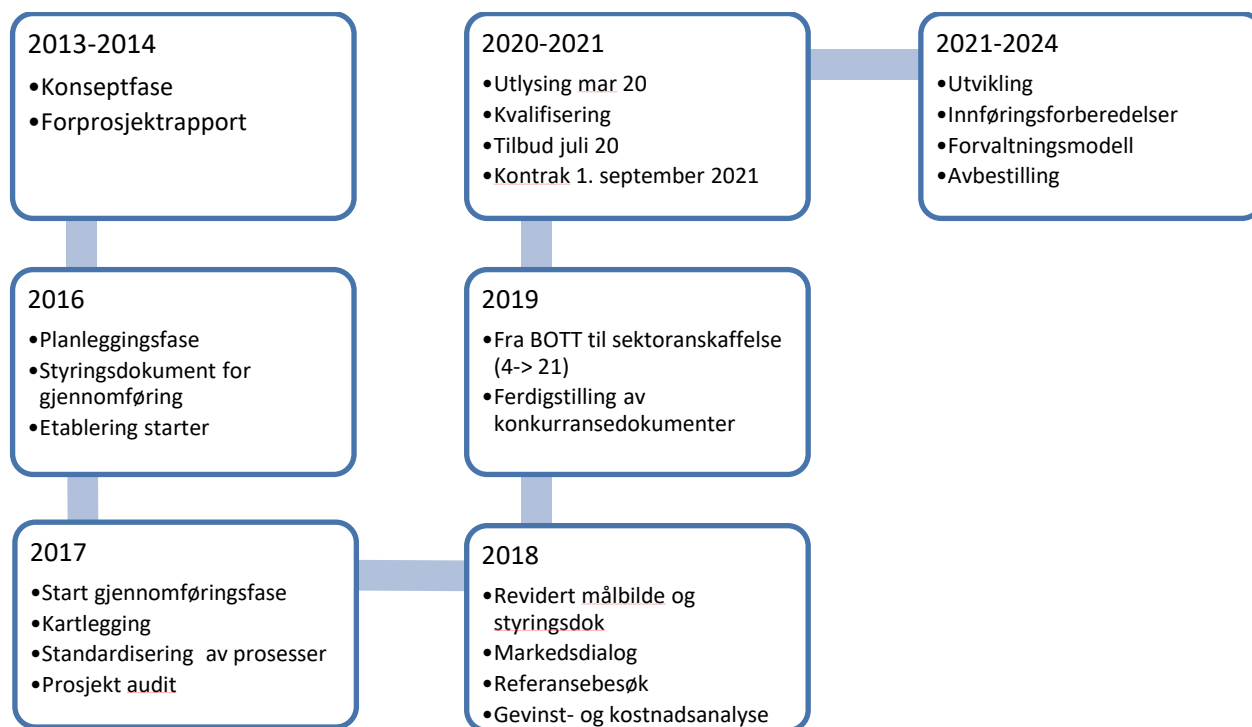
2.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Uninett startet i 2011 en felles anskaffelse for sak-arkiv løsning og signerer kontrakt på Public 360 med Tietoevry våren 2013. Ingen av BOTT-universitetene ønsket å delta i anskaffelsesprosessen, av følgende hovedgrunner [1]:

1. En ny norsk standard for arkiv (Noark 5) var da blitt lansert og mulighetene denne kunne gi var etter de fires mening ikke undersøkt, samt at markedet for Noark 5-baserte løsninger ikke var modent.
2. Flere av universitetene hadde på det tidspunktet nylig innført ePhorte, og det var ikke ønskelig å starte opp et nytt sak- og arkivprosjekt kort tid etter innføringen.
3. I tillegg ønsket de fire universitetene tilstrekkelig tid til å gjennomføre prosesser internt i organisasjonene for å se hvilke muligheter Noark 5 kunne gi for mer effektiv arbeidsdeling mellom de ulike fagsystemene og et fremtidig system basert på Noark 5.

BOTT-universitetene starter i 2013 forprosjektet for prosjektet som senere ble UH Sak. UH Saks gjennomføring kan grovt deles inn i følgende faser:

1. Forprosjekt 2013-2014
2. Planlegging 2016
3. Anskaffelse 2017-2021
4. Implementeringsfasen 2021-2024



Figur 1 Oppsummert tidslinje for UH Sak

2.2.1. Forprosjekt 2013-2014

Høsten 2013 ble det nedsatt et forprosjekt i regi av BOTT institusjonene. Prosjektet leverte sin sluttrapport sommeren 2014 [1]. Høsten 2014 ble benyttet til å forankre forprosjektet hos de enkelte BOTT-institusjonene.

I UDIR-BOTT møtet den 06.03.2015 ble forprosjektrapporten behandlet, og det var tilslutning til prosjektets tilnærming til saksbehandling- og arkivområdet. UDIR-BOTT besluttet videre at gitt prosjektet kostnadsbilde er det ønskelig at det gjennomføres en mulighetsstudie som vurderer om det finnes løsninger i markedet i dag som kan realiserer prosjektets ambisjon. Videre at det gjennomføres en grov kostnadsanalyse med tanke på å anskaffe et tradisjonelt saks- og arkivsystem.

Høsten 2015 ble det vedtatt et mandat for etablering av prosjektet. Hovedprosjektet skulle følge DIFIs prosjektveiviser og legge til grunn at konseptfasen var gjennomført (BP2).

2.2.2. Planlegging 2016

Våren 2016 ble det gjennomført en markedsscreening og utarbeidet et styringsdokument som grunnlag for å igangsette en anskaffelsesprosess. Styringsdokumentet ble godkjent av UDIR-BOTT 1.september 2016 (BP3) og anskaffelsesprosessen startet opp vinteren 2017.

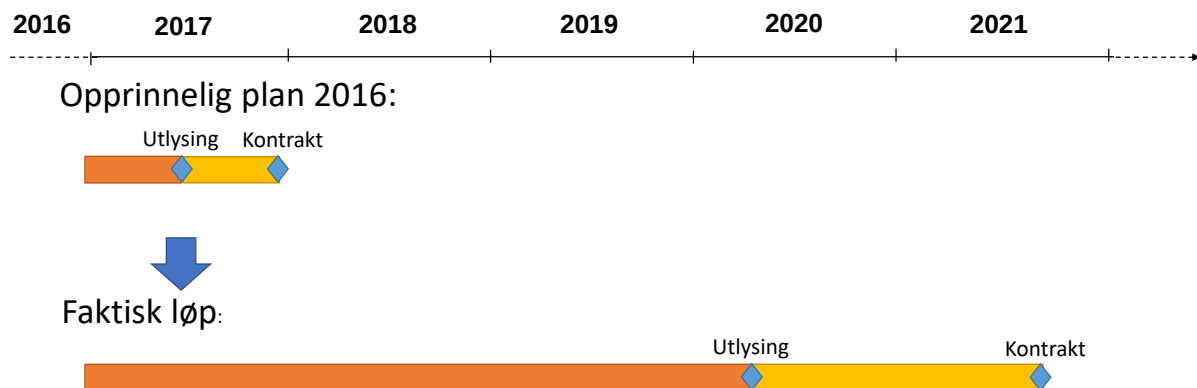
I 2016 ble det slått fast at «Formålet med prosjektet er å effektivisere saksbehandlingen, dokumentfangsten, journalføringen og arkiveringen. Prosjektet har som mål å anskaffe et generisk saksbehandlingssystem og en Noark 5-arkivkjerne. I tillegg skal det, gjennom utvikling i fagsystemene, etableres automatiske løsninger for dokumentfangst, journalføring og arkivering for de fire arbeidsprosessene som var beskrevet i styringsdokumentet. Saksbehandlingen kan da finne sted i fagsystemene som understøtter prosessene.»

Det fremgår også av styringsdokumentet at de løsninger som anskaffes og etableres senere kan tas i bruk av øvrige institusjoner i UH-sektoren gjennom et samarbeid med Unit.

2.2.3. Anskaffelse 2017-2021 (BOTT SA)

Hva skjedde

I utgangspunktet skulle prosjektet utlyse en anskaffelse en generisk saksbehandlingsløsning og arkivkjerne i løpet av 2017. Kontrakt på etablering av saksbehandlingsplattform og arkivkjerne samt tjenesteavtale ble undertegnet 1.9.2021 nesten 4 år senere enn planlagt.



Figur 2 Opprinnelig plan for utlysning og kontrakt vs. faktisk løp

Årsakene til forsinkelsen er sammensatte, men en oppsummering av årsaker kan være:

- Utvikling av målbildet og løsningskonsept. Målbildet og løsningskonsept utviklet seg gjennom prosjektet. Dette beskrives nærmere i senere avsnitt.
- Utvikling fra arkivprosjekt til digitaliseringsprosjekt (bl.a. for å muliggjøre prosessforbedring). Prosjektet ble ved oppstart omtalt som arkivprosjekt og fikk lite oppmerksomhet fra ledelsen i forhold BOTT ØL. Etter hvert som prosjektets nedslagsfelt ble mer kjent fikk prosjektet mer oppmerksomhet, men dette krevde en del modningstid i styringsgruppe og ledelse.
- I 2019 gikk prosjektet fra å være et BOTT-prosjekt med fire oppdragsgivere til et sektorprosjekt med 21 oppdragsgivere pluss Unit (senere SIKT)
- BOTT-universitetene jobbet med flere store fellesprosjekter i samtidig: ØL, HR, IAM og IntArk.
- Det ble jobbet med standardisering av noen prosesser og arbeidet var svært krevende å gjennomføre på tvers av institusjonene. Ambisjonen for standardisering ble redusert over tid og i 2019 besluttet styringsgruppen en verktøykasse for standardisering som skulle benyttes når leverandør ble valgt. Senere ble standardisering av prosesser erstattet av visjonen om lokal innovasjon og nasjonal distribusjon.
- Ulike kulturer hos oppdragsgiverne.
- Komplekse strukturer for beslutning og forankring.
- Det ble jobbet mye med ulike forvaltningskonsepter uten at dette ble landet og konkludert. I den første fasen skjedde dette i regi av BOTT-programmet. Senere ble dette prosjektets oppgave.

- Konkurranses grunnlaget gjennomgikk flere større revisjoner og endringer frem til utlysning. De viktigste er overgang til målbasert anskaffelse og overgangen fra BOTT til UH21 (universiteter og høyskoler underlagt Kunnskapsdepartementet).

Kartlegging 2017

Anskaffelsesfasen ble innledet med en behovskartlegging i de fire BOTT-universitetene. Det ble gjennomført strukturerte intervjuer med ca. 350 ledere og saksbehandlere. Kartleggingen er oppsummert i [3]. Behovene som kom frem i kartleggingen, ble tatt inn i konkurransedokumentene. Prosjektet jobbet også med prosesskartlegging og standardisering for prosessene Møte og utvalgsbehandling, Begjære innsyn, Innpass, Klage, Opprykk, Arkivering. Resultatet av arbeidet ble tatt inn i konkurransedokumentene som prosessbeskrivelser.

Markedsdialog 2018

Prosjektet gjennomførte våren 2018 markedsdialog med leverandører i form av 2 dagers rundebordskonferanse, 1-1 møter med leverandører og referansebesøk i Norge, Sverige og Danmark, jf. sak 18-50 Rapport fra markedsdialogen i BOTT Saksbehandling og arkiv [4]. Det ble gjennomført nye referansebesøk i november 2019, jf. sak 19-72 Referansekonferanse Oslo, november 2019.

Markedsdialogen med leverandørene og de påfølgende referansebesøkene viste at leverandørmarkedet var langt større enn det vi antok ved oppstart av prosjektet, og at vi trolig ville få flere tilbydere enn det vi kjente til ved oppstart av prosjektet. Det var to hovedkategorier av leverandører a) leverer sak og arkiv som integrerte løsninger og b) leverer ulike former for tjenestepattformløsninger. Det ble konkludert med at konkurransen skulle avgjøre valget mellom hovedkategoriene, jf. sak 18-50. Arkivverket avklarte at også leverandører som har midlertidig godkjenning for sin arkivkjerne kunne delta i konkurransen, noe som bidro til et større tilfang av tilbydere.

Fra BOTT til UH21

En av de mest avgjørende endringene i prosjektet var overgangen fra en anskaffelse for BOTT-universitetene til en anskaffelse for alle universiteter og høyskoler underlagt KD (UH 21). I dette avsnittet beskrives det hvordan endringen oppsto og til slutt ble besluttet, basert på dokumentasjon i prosjektet.

Unit sender brev til rettighetshaverne på kontrakten med Tietoevry den 8.1.2019 (ref 2019/503) for å innhente underlagsinformasjon for konkurranses grunnlaget. På dette tidspunktet er UH17 fortsatt opsjonshavere.

Som en del av kvalitetssikring av kravspesifikasjon gir Unit et prinsipielt innspill hvor det blant annet anbefales at konkurranses grunnlaget omstruktureres for å legge grunnlaget for en felles anskaffelse. Innspillet behandles i styringsgruppen 27.02.2019, jf. sak 19-14. Styringsgruppen støtter prosjektets anbefaling om gjennomføring av en workshop med deltakelse fra prosjektet, Unit og Kluge for å legge til rette for sektorløsning, men påpeker at man ikke ønsker å legge til rette for flere måneders forsinkelse som følge av dette. Anbefalinger og konklusjoner fra workshop legges deretter frem for styringsgruppen i møte 28.03.2019, jf. sak 19-21-2:

- «BOTT universitetene (4 likelydende avtaler) og Unit signerer hver sine avtaler direkte med valgt leverandør. Foreslått avtalestruktur basert på SSA-T + SSA-V beholdes.
- Det anbefales en overbyggende samarbeidsavtale mellom leverandøren, BOTT universitetene og Unit som ivaretar samarbeidet i UH-sektoren på tvers.
- Unit står som avtalepart og forvalter avtaleverket på vegne av de 17 universitetene og høyskolene som skal tilsluttes avtalen. Unit fremskaffer fullmakter fra disse og all nødvendig informasjon som skal inngå i avtalen med Unit.
- Det anbefales en hovedleverandør med underleverandører som tidligere planlagt for å begrense risikoen i avtaleperioden.
- Det anbefales å ikke begrense anskaffelsen til ren systemanskaffelse som foreslått av Unit, da dette dels ville kreve større ombygging av anskaffelsesdokumentene, samt at en ikke ville få testet løsningens egnethet for mer komplekse prosesser.
- «Proof of concept», hvor leverandøren skal vise at de kan bygge prosesser, inkluderes i konkurransedokumentene som planlagt.

- *Det tas inn i konkurransegrunnlaget at Unit skal kunne ta over det juridiske ansvaret for alle avtalene ut fra at det er rimelig å anta at Unit vil stå for hele eller deler av forvaltningen i fremtiden.*
- *Det tas inn en vurdering i konkurransestrategien som foreslått knyttet til risiko for at anskaffelse av en løsning for UH-sektoren kunne bli ansett som sementering av markedet.*
- *Units fleksible prismodell anses hensiktsmessig og benyttes for institusjonene i UH-sektoren.»*

Unit sender brev til rettighetshaverne 25.04.2019 (ref 19/00225) hvor det informeres om at Unit vil signere kontrakt på vegne av UH17. I brevet henvises også til Digitaliseringsstyrets møte 11.4.2019 (sak 19-17) der Handlingsplanen for digitalisering i høyere utdanning og forskning (hvor BOTT SA inngår) ble vedtatt.

Etter dette etablerer prosjektet en femte kontrakt i konkurransegrunnlaget som skal signeres av Unit.

I ettertid ser man at prosjektet i burde brukt mer tid på å vurdere endringer i kravspesifikasjon og prosjektstrukturer for bla. å hensynta at:

- Det ble vesentlig mer komplisert å forankre beslutninger og løsninger. BOTT-ene hadde bla. allerede i 2015 etablert en overordnet samarbeidsavtale, samt igangværende aktive fagsamarbeid som ble benyttet for forankring.
- En del av UH17 institusjonene var kommet lenger i digitalisering av saksbehandlings- og dokumentasjonsforvaltningsprosessene, og hadde en mer moderne (nyere) sak/arkiv-løsning.
- Det ble større forskjeller på brukergruppene fra de minste høgskolene med saksbehandlere som dekket flere ulike saksområder til de største universitetene med mer spesialiserte saksbehandlere

Prosjektet burde heller ikke gått videre før en formalisert samarbeidsavtale var på plass.

Pilotstrategi

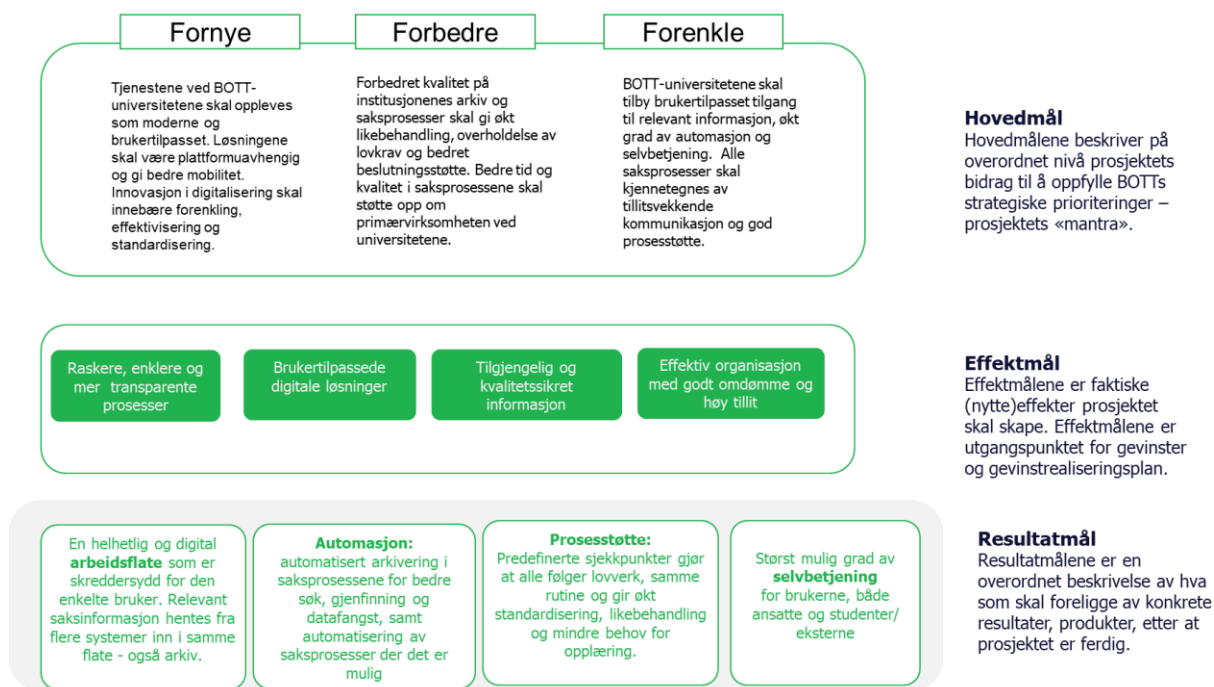
Pilotstrategi ble behandlet i sak 18-66 [5] og forslaget innebar at løsningen skulle testes ut på ett fakultet ved ett universitet før utrulling i hele universitetet. Dette ble senere, bl.a. som følge av arkivfaglige behov for «skarpt skille», endret til å omfatte hele universitetet (se avvik senere).

Det ble gjennomført en prosess i regi av BOTT-programmet for å avklare hvilke av BOTT-universitetene som var villige og i stand til å være pilot. Prosessen konkluderte med at UiT og NTNU var aktuelle kandidater, og UiT, NTNU og prosjektet ble bedt om å avklare pilotinstitusjon, jf sak 20-19. UiT mente det at NTNU var det naturlige valget gitt prosjektets tyngdepunkt i Trondheim, og i mai 2019 ble det avgjort at NTNU skulle være pilot.

Endringer i målbilde og løsningskonsept

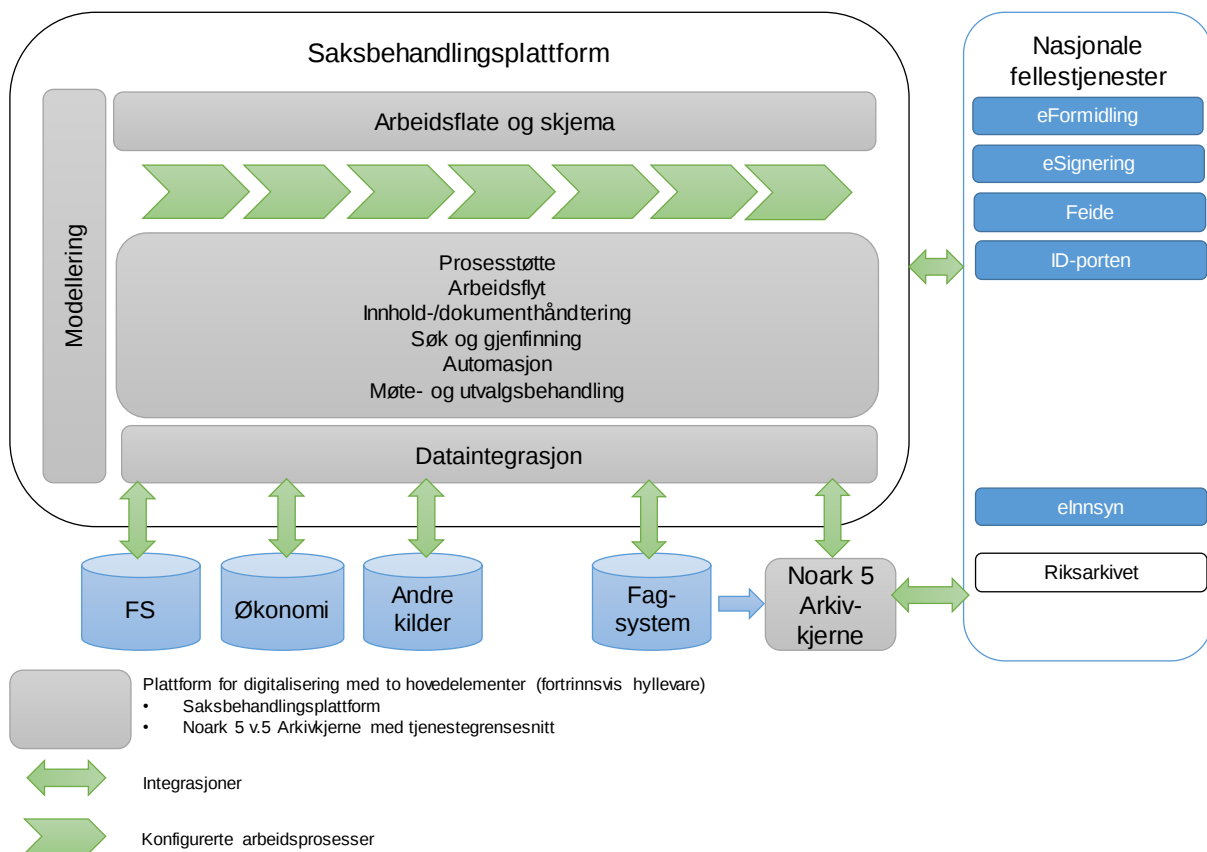
Mot slutten av 2017 starter et arbeid for å revidere målbildet. Nye målsetninger vedtas i styringsgruppen 1.2.2018, jf. sak 18-7. Samtidig mykes prinsippet om at prosesser skal utvikles i fagsystemer, opp. Prosjektets prosessarbeid med utvalgte studieprosesser hadde så langt jobbet med mål om at disse skulle løses av Ceres i ROMS. I styringsgruppemøte 14.03.2018 besluttet det at utvikling av ROMS i anskaffelsen bør erstattes med krav til integrasjoner mellom ny løsning og FS, jf. sak 18-16.

Høsten 2018 ble ÅF Digital Solutions engasjert for å gjennomføre en kostnads- og gevinstanalyse for prosjektet. Prosjektet identifiseres en rekke nytteeffekter som skal danne grunnlag for gevinstberegningen. Parallelt med dette arbeidet tilpasses målbildet slik at effektmålene representerer aggregerte nytteeffekter, og prosjektet foreslår et revidert målbilde som styringsgruppen gir sin tilslutning til, jf. sak 18-58.



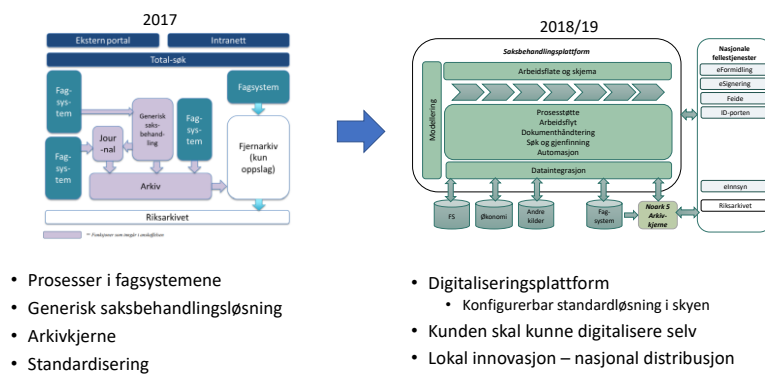
Revidert styringsdokument v 1.4 med revidert målbilde i figuren over godkjennes i styringsgruppemøte 14.06.2019, jf. sak 19-32.

Styringsdokumentet inkluderer nå også en figur som beskrives løsningsleveransen som også finnes i utlyst kravspesifikasjon:



Figur 3 Løsningsleveranse i avtalen inkluderer plattform for digitalisering og arkivkjerne (grå), konfigurerte prosesser og integrasjoner (grønn)

Løsningskonseptet har utviklet seg fra at prosesser skal utvikles i fagsystemene og at prosesser uten fagsystemstøtte skal løses i en generisk saksbehandlingsløsning, til en plattform for digitalisering hvor kunden skal kunne utvikle prosesser selv med enkle mekanismer for integrering av data fra fagsystemer. Endringen i løsningskonsept er illustrert i figuren under.

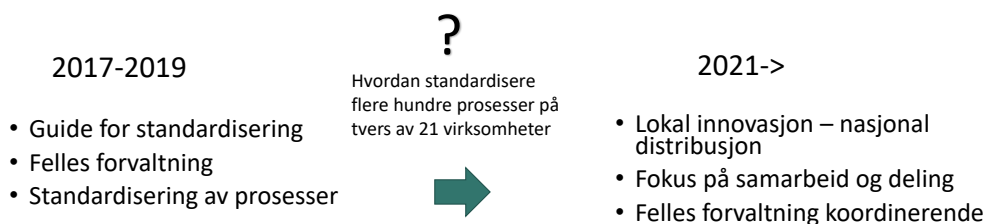


Figur 4 Endring i løsningskonsept

Standardisering av prosesser

Opprinnelig skulle prosjektet standardisere et sett av saksbehandlingsprosesser i BOTT-universitetene. Prosessarbeidet var basert på metodikk fra BOTT-ØL prosjektet. Resultatet av prosessarbeidet er inkludert i utlyst kravspesifikasjonen for «proof of concept»-prosessene. Standardisering av saksbehandlingsprosesser viste seg langt mer krevende enn standardisering av mer regulerte økonomi- og lønnsprosesser. Det ble tidlig klart at vi ikke kunne gå ned på arbeidsrutinenivå. Som en forberedelse til videre standardiseringsarbeid utviklet prosjektet derfor en verktøykasse for videre standardisering som får sin tilslutning i styringsgruppemøte 24.06.2020, jf. sak 20-32.

Standardisering på tvers av 21 institusjoner ble ansett for urealistisk og i siste godkjente styringsdokument [7] blir standardisering erstattet av «Lokal innovasjon – nasjonal distribusjon» med fokus på samarbeid og deling. Figuren under oppsummerer endringen i tankesett.



Gevinstarbeid

Tidlige gevinstvurderinger ble gjort i forprosjektfasen og planleggingsfasen, og i opprinnelig styringsdokument [2] ble det identifisert kvalitative og kvantitative gevinster knyttet til skopet i styringsdokumentet. Tidsbesparelser på 50 mill. kr årlig for BOTT samlet basert på timekostnad på 440 kr.

Høsten 2018 og vinteren 2019 ble det gjennomført ny gevinstvurdering av ÅF Digital Solutions basert på en rekke nytteeffekter som ble identifisert i samarbeid med prosjektet, jf sak 18-57 og 19-20. Utvikling av spesifikke arbeidsprosesser ville gi størst gevinst, og full effekt etter 4-5 års drift ble beregnet til 159 mill. kr for BOTT samlet. Realisering av gevinster av denne størrelsesorden er svært krevende, og det antas at en vesentlig andel av gevinsten ville måtte realiseres gjennom økt kvalitet og bedre støtte til kjernevirksomheten.

Høsten 2019 startet prosjektet et arbeid med definering av gevinstindikatorer i regi av BOTT-programmet. Gevinstindikatorene ble godkjent av styringsgruppen 24.06.2020, jf. sak 20-34. En av indikatorene var brukertilfredshet, og etter en konkurranse fikk Ideas2Evidence oppdraget med å utarbeide og gjennomføre en brukerundersøkelse. Styringsgruppen besluttet gjennomføring av brukerundersøkelsen 30.11.2021, jf. sak 21-56. Brukerundersøkelsen ble gjennomført vinteren 2022 i og rapporter foreligger for 19 av institusjonene som hadde nok respondenter. Resultat fra brukerundersøkelsen finnes i [8] med spørsmålstillingene vedlagt.

Funksjonsanalyse

Arbeidet med funksjonsanalysen startet for alvor i september 2019. Arbeidet bygde på erfaringer fra UiO som hadde gjennomført en funksjonsanalyse i 2016. UiO stilte også med en sentral ressurs fra funksjonsanalysen i 2016 for å lede arbeidet med ny analyse. Det ble gjennomført en rekke arbeidsmøter i sektoren for å kartlegge saksprosesser innen kjernefunksjonene utdanning, forskning, formidling og museums- og samlingsforvaltning. Styringsgruppen vedtok 24.06.2024 at funksjonsanalysen kunne brukes i utarbeiding av klassifikasjonssystem og bevarings- og kassasjonsplan (BK-plan) uten foregående beslutning i institusjonene, jf. sak 20-33.

Klassifikasjonssystem og BK-plan ble utarbeidet av en arbeidsgruppe og forelagt styringsgruppen 24.06.2021. Styringsgruppen anbefalte at resultatet ble godkjent av institusjonene og oversendt arkivverket, jf. sak 21-32. Arkivverket har godkjent BK-planene, og sektoren har med dette et felles begrepsapparat for saksprosesser.

2.2.4. Implementeringsfasen 2021-2024 (UH Sak)

Kontrakter ble signert med leverandør 1. september 2021. Det ble signert 5 sett av kontrakter, et sett for hver av BOTT-ene og ett sett som Unit signerte på vegne av UH17. Kontraktsettene besto av:

1. Implementeringsavtale (Utviklings- og tilpasningsavtalen, SSA-T)
2. Tjenesteavtale (10+ år) drift, forvaltning og strategisk samarbeid

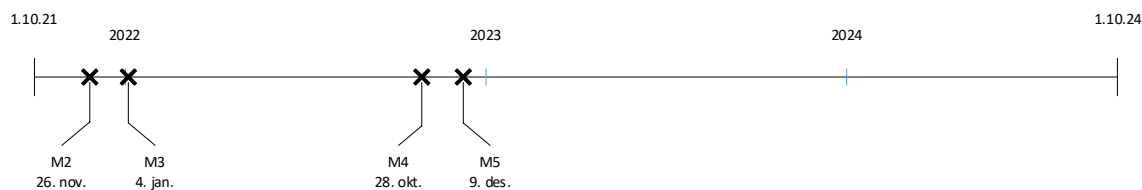
I tillegg ble databehandleravtale med leverandør signert av og for hver av 21 institusjonene.

Utvikling av løsningen skulle realiseres gjennom NTNUs kontrakt. Prosjektet har siden kontraktsignering vært i detaljpesifiserings- utviklings- og implementeringsfase for løsningen fram til leveransen og tjenesteavtalen ble sagt opp juni 2024 og prosjektet ble besluttet avsluttet.

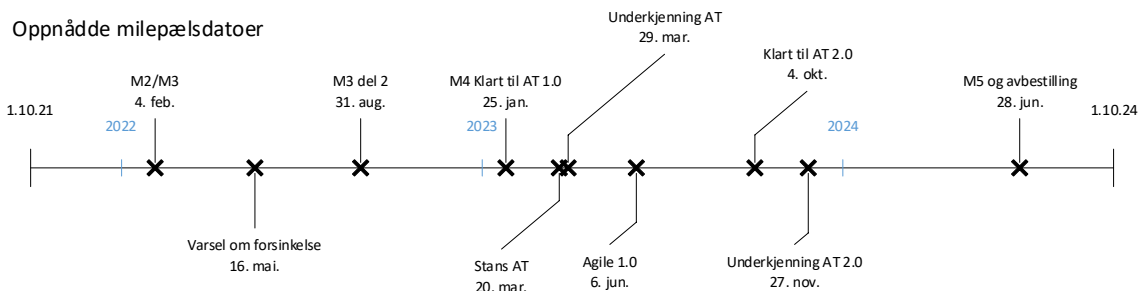
Løsningen ble forsøkt levert til akseptansetest første gang januar 2023. Etter underkjenning og utbedring av en del feil og mangler ble den på nytt forsøkt levert til akseptansetest oktober 2023. Testen ble nok en gang underkjent. Våren 2024 jobbet kunde og leverandør tett sammen med utforming av løsningen. Løsningen ble omsider godkjent med restanser juni 2024, 18 måneder etter opprinnelig plan.

Figuren under viser planlagte milepæler opp mot faktiske milepæler.

Planlagte milepælsdatoer



Oppnådde milepælsdatoer



3. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

3.1. Virksomhetsmål

[Angi hvilket virksomhetsmål prosjektet var knyttet til ifølge siste godkjente styringsdokument.]

Prosjektet var opprinnelig knyttet til følgende overordnede virksomhetsmål (fra opprinnelig styringsdokument [2]):

Viktige virksomhetsmål:	Universitetene skal frigjøre ressurser til kjernevirksomhet og etablere ledende forsknings- og undervisningsmiljøer.	Anskaffe og utvikle effektive og hensiktsmessige it-systemer for saksbehandling og dokumentasjonstjenester, som igjen gir mulighet for å utvikle kvalitativt gode, standardiserte og effektive tjenester.
-------------------------	--	---

3.2. Effektmål

Som følge av avbestilling av tjenesten er det ikke mulig å oppnå prosjektets effektmål [7], slik som de er listet opp under:

- Brukertilpassede digitale løsninger
- Økt grad av selvbetjening for saksbehandlere, ledere og eksterne
- Tilgjengelig og kvalitetssikret informasjon
- Raskere, enklere og mer transparente prosesser
- Økt dokumentfangst
- Effektiv organisasjon og forvaltning med godt omdømme og høy tillit
- Standardisert infrastruktur som reduserer drifts- og forvaltningskostnader
- Gode strukturer for samarbeid som understøtter sektorens delingskultur

3.3. Resultatmål

Som følge av avbestilling av tjenesten er det ikke mulig å oppnå prosjektets resultatmål, [7] slik som de er listet opp under:

- En helhetlig arbeidsflate tilpasset brukerens oppgaver
- Relevant saksinformasjon hentes fra fagsystemer og arkiv i brukerens arbeidsflate
- Innebygget arkivering og journalføring i saksprosesser
- En plattform for utvikling av nye prosesser uten leverandørhjelp, og med mulighet for å helt- eller delvis automatisere prosesser, og som understøtter lokal innovasjon og nasjonal distribusjon
- En forvaltning som ivaretar lokal innovasjon, strategisk samarbeid i sektoren og med leverandør
- Støtte for å bygge selvbetjeningsportaler for ulike brukergrupper med søknadsskjema som automatisk henter aktuell informasjon
- Fleksibel arkivkjerne som kan tilpasse seg behov ved institusjonene og endringer i lovverket
- Automatisk kvalitetssikring av dokumentasjon i arkivet
- Nettbasert tjeneste som fungerer godt både på mobil, nettbrett og pc.
- Enkel integrasjon med fagsystemer
- Ivareta krav til informasjonssikkerhet i UH-sektoren

4. PROSJEKTETS PRODUKTER

Tabellen under viser status for hovedproduktene i siste godkjente styringsdokument [7]. Det vises til UH Sak teknisk audit **Error! Reference source not found.** utført av The Cloud People (TCP) for vurdering av kvalitet i løsningen. For mer informasjon om produktene henvises til Produktkatalog UH Sak [13]

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?
Saksbehandlings-plattform	Delvis levert, men avbestilt	Fortsatt restanser og forbedringsbehov	Uenighet i kravforståelse og gjenstående omfang.
Arkivkjerne	Levert, men avbestilt	Ingen kjente restanser	
Konverterte historiske arkiv	Ja	Fortsatt restanser og forbedringsbehov	Full verdi oppnås kun ved bruk av Documaster som arkivkjerne
Integrasjons-plattform	Delvis levert, men avbestilt	Fortsatt restanser	Gjenstående leveranser
Konfigurerte arbeidsprosesser	Avbestilt/ikke levert		Konfigurerte arbeidsprosesser var ikke levert og stod fortsatt på restanseliste ved avbestillingstidspunkt
Utvidet tilgangsstyring	Rolf-tjeneste er levert. Brukergrensesnitt var inkludert i saksbehandlingsplattform og må eventuelt reetableres i SN eller reimplementeres i annen plattform.	Det var ingen kjente feil ved avbestilling	

5. PROSJEKTETS KOSTNADER

Ved utlysning av konkurransen for anskaffelsen av UH Sak ble de totale leverandørkostnadene anslått til:

- Investeringskostnader: 50-100 mill. kr
- Årlig tjenesteavgift: 40-100 mill. kr

Fastpriskontrakten som ble inngått som Sopra Steria som leverandør endte på henholdsvis 59 mill. kr og 24 mill. kr.

I budsjettprosessen for 2022 ble prosjekt- og forvaltningskostnadene (UH Sak) for perioden 2022-2025 beregnet til 115 mill. kr. Dette skulle dekke kostnadene frem til ferdig utrulling. I budsjettprosessen 2023 ble dette justert opp til 149 mill. kr.

Totale investeringskostnader 2022-2024 (inkludert mva):

Kostnadselement	2022	2023	2024	Sum 2022-24
UH Sak nasjonalt prosjekt	29 110 356	41 143 350	36 293 190	106 546 896
Sopra Steria	7 361 423	29 429 193	23 013 605	59 804 222
M2-M5	7 361 423	22 084 270	7 361 424	36 807 118
Tilleggs kjøp		7 344 923	6 606 252	13 951 175
Sluttoppgjør			9 045 929	9 045 929
Sum investering				166 351 117

Budsjett og regnskap 2022-2024 (inkludert mva):

Kategori	Budsjett 2022	Regnskap 2022	Budsjett 2023	Regnskap 2023	Budsjett 2024	Regnskap 2024
Intern lønnskostnad ⁴	24 600 000	12 845 732	18 105 600	10 620 071	18 927 918	12 290 930
Sikt innleie ^{1,2}	8 625 000	5 505 035	9 022 795	14 220 482	14 535 409	11 939 538
Ekstern innleie ¹	7 500 000	10 250 502	9 319 114	15 669 660	12 297 182	9 687 651
Møte og reisekost	1 100 000	314 463	875 000	418 710	250 000	211 384
Tilleggskjøp Sopra Steria	0	0	4 875 000	7 344 923	6 000 000	6 606 252
Direktekostnader ³	0	177 172	750 000	214 426		2 163 687
Risikopott	5 790 000	0	6 442 126	0	8 500 000	0
Avvik 2021 regnskap		17 452				
Sluttoppgjør Sopra Steria						9 045 929
Sum kostnader	47 615 000	29 110 356	49 389 635	48 488 273	60 510 509	51 945 371
Inntekt (utfakturerings)		44 389 862		49 389 635		
"Inntekt" (mva tilbakeføring)				3 371 915		
Mindreforbruk		-15 279 506		-4 273 277		

1) Inkluderer reisekost for eksterne

2) En vesentlig andel i 2023-2024 er eksterne konsulenter på Sikt rammeavtale

3) Direktekostnad 2024 inkluderer: leverandørkostnader for lokal implementasjon hos NTNU (M2-M5), forvaltning av SN kode hos UiA og forvaltning av dokumentasjon hos Sikt

4) Kluge kostnader i 2024 er inkludert i intern lønnskostnad

6. PROSJEKTETS FREMDRIFT

Avvik	Årsaken til at avviket oppsto
Hvilken leveranse, når og hvor stort avvik?	
Tidlige faser (anskaffelse)	
Anskaffelse av generell saksbehandling og arkivkjerne skulle opprinnelig lyses ut i 2017. Endelig utlysning skjedde mars 2020, dvs. nesten 3 år senere.	Endring av målbilde. Opprinnelig skulle det anskaffes generell saksbehandlingsløsning og arkivkjerne og prosesser skulle løses i fagsystemer. Markedsdialog ble gjennomført for å verifisere at markedet kunne levere på endret målbildet. Høsten 2018 blir prosjektet blir bedt om å vurdere hvor langt ESM-anskaffelsen til NTNU og løsningen til Universitetet i Agder dekker våre behov og hvordan vi bør agere ift. dette. Sifte av innkjøpsfunksjon i flere runder. UH17 gikk fra å være opsjonshavere til å bli integrerte, fullverdige deltakere i prosjektet gjennom SIKT sin kontrakt.
Signering av kontrakt 3 mnd. forsinket i forhold til plan for konkurransen (utlysning til signering) 1.3.20-1.6.21.	Forhandlinger med flere leverandører enn antatt. Signeringsprosess mer tidkrevende enn planlagt.
Gjennomføringsfasen	
Milepæl M2 blir åtte uker forsinket og leveres sammen med M3.	Uenighet med leverandør om fleksibilitet i overordnet plan.
M3 godkjennes februar 2022 fire uker forsinket.	Spesifiseringsarbeidet var mer omfattende enn antatt for M3
Leveranser til milepæl M4 gis en tilleggsfrist på 3 mnd. og blir levert januar 2023	Følgforsinkelse etter M3, samt at leverandør trenger mer tid da oppgaven var større enn estimert

Akseptansetest stanses grunnet store mangler ved løsningen (mars 2023)	Vesentlige feil og mangler ved løsningen. Ikke mulig å gjennomføre akseptansetest
Akseptansetest underkjennes (mars 2023)	Vesentlige feil og mangler ved løsningen. Leverandør anerkjenner ikke kundens stans i akseptansetest.
Akseptansetest underkjennes for andre gang (november 2023)	Vesentlige feil og mangler ved løsningen
Juni 2024 - Milepæl M5 Akseptansetest godkjennes med restanser, 18 mnd. forsinket iht. opprinnelig plan	Betydelig omfang for å utbedre løsning
Juni 2024 – Prosjektet blir vedtatt avsluttet og leveranser og tjenester fra leverandør avbestilles	Misnøye med leveranser og manglende tillit til leverandør. Forsinkede leveranser og stadig økende kostnader. Samlet risiko med å slutføre prosjektet ble vurdert å være for høy (funksjonell kvalitet, gjenværende utviklingskostnader og forventet tidspunkt for innføring NTNU)

7. ANDRE AVVIK I PROSJEKTET

Gjennomføringsmetode. Leverandør beskrev i kontrakten sin Lean Next design- og utviklingsmetodikk med tidlig prototyping og tett involvering av kunde. Leverandør valgte imidlertid i gjennomføringen i større grad å utvikle løsningen på egenhånd uten kundeinvolvering. Dette for å levere det leverandøren definerte som et ferdig produkt til kundens akseptansetest. Leverandør unnlot også å benytte UX-designer i store deler av utviklingsløpet. Resultatet og konsekvensen av dette var et produkt som langt fra tilfredstilte kundens behov, noe som krevde mye ompuss i etterkant.

Pilotavgrensning: Det er uklart når og med hvilken beslutningsprosess pilotstatusen blir re-definert til å omfatte hele NTNU med skarpt skille fra gammelt arkivsystem, til full produksjonssetting fra dag 1 for hele virksomheten. Dette medførte at piloten ikke lenger kunne benyttes til utprøving og evaluering, men krevde at løsningen var komplett og god nok til å settes i full produksjon hos NTNU som pilotinstitusjon fra samme dag som den ble tatt i bruk.

8. PROSJEKTETS ANVENDELSE AV IT-POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsipper for digitaliseringsprosjekter	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Start med behov	Kartlegging av brukerbehov i 2017
2. Tenk stort – start smått	Basis sak og fire prosesser. Inntil 370 prosesser videreutvikles i avtaleperioden
3. Velg riktig samarbeidspartner	Prosjektet ble gjennomført som et rent kunde-leverandør-forhold
4. Sørg for riktig kompetanse og lederforståelse	Prosjektet ble gjennomført som et IT-innføringsprosjekt med for lite fokus på endring i virksomhetene
5. Lever hyppig – skap nytte hele veien	Målet var å etablere en basis saksbehandlingsplattform og noen få «proof of concept prosesser» i første leveranse, og deretter digitalisere ytterligere prosesser i driftsperioden. Dessverre viste basisløsningen seg å være mye mer omfattende enn planlagt.

Føringer for hvordan virksomheten skal digitalisere	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Sett brukeren i sentrum	Inkludert i kontrakten, men ikke tilstrekkelig implementert i gjennomføringen (se erfaringsoppsummering [14])
2. Gjennomfør digitalt førstevalg	Hovedsakelig digital håndtering gjennom utviklede digitale skjemaer.
3. Tilrettelegg for gjenbruk og videre bruk av informasjon	Integrasjon mot fagsystemer og kildesystemer for gjenbruk av data og registrering kun én gang.
4. Følg opp informasjonssikkerheten	Løpende involvering av informasjonssikkerhetsrådgivere
5. Bygg inn personvern	Løsningen har innebygget personvern iht. gjeldende lovgivning (GDPR)
6. Bruk nasjonale felleskomponenter og fellesløsninger	Løsningen benyttet elnnsyn som sin offentlige journal, eSignering for signering av utgående dokumentasjon, eFormidling og Digital postkasse for utgående og innkommende dokumentasjon. Felles løsning for sektoren. Løsningen benyttet også felles løsningskomponenter fra sektoren (RoLF, OrgReg etc), felles integrasjonsgrensesnitt (IntArk) og felles løsning for sikker autentisering (Feide)
7. Bruk digital postkasse til innbyggerne	Resultat av saksbehandling via eFormidling og digital postkasse
8. Følg krav om arkitektur og standarder	Prosjektet baserer sine arkitekturprinsipper på sektorens arkitekturprinsipper, samt arkitekturprinsipper for samhandling. Sektorens arkitekturprinsipper er en presisering/tilpasning av Digdir sine arkitekturprinsipper for offentlig sektor.
9. Grenseoverskridende tjenester	Nei, utfordring med studenter som ikke har norsk personnummer eller D-nummer
10. Ta i bruk elektronisk faktura	NA
11. Lag sourcingstrategi	Både bevisste og ubevisste valg av hvilke komponenter som kjøpes og hva som utvikles lokalt i sektoren
12. Bruk skytjenester	Inkludert i kontrakten. Documaster og ServiceNow er standard tjenester i skyen. Documaster arkivkjernen er fysisk lokalisert i Norge iht arkivloven.

9. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

Her henvises til kvalitetssikringer gjennomført av DeLoitte i 2017 [11] og 2024 [12].

10. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

10.1. Bakgrunn for erfaringsoppsummeringen fra UH Sak

Eiermøtet besluttet 24. juni 2024 å avbestille UH Sak. I forbindelse med avbestillingen besluttet styringsgruppen å kartlegge sentrale erfaringer og læringspunkter knyttet til styring, ledelse og prosjektgjennomføring for UH Sak som et fellesprosjekt for digitalisering av tjenester for saksbehandling og dokumentasjonsforvaltning i sektoren.

Deloitte har bistått styringsgruppen og prosjektledelsen i UH Sak med å fasilitere og dokumentere sentrale deltakergrupper sine erfaringer og opplevelser fra prosjektet [14]. Gjennom arbeidsmøter med henholdsvis prosjektets kjernegruppe, styringsgruppe og felles styringsgruppe med leverandøren har de tre deltakergruppene identifisert, diskutert og reflektert omkring sentrale erfaringer og læringspunkter ut fra egen rolle og ståsted i UH Sak.

Fire sentrale problemstillinger dannet grunnlag for diskusjonen i de tre arbeidsmøtene, men ble tilpasset de enkelte gruppenes fokus og ansvar i prosjektet. Problemstillingene er dermed diskutert fra

tre ulike ståsteder. Erfaringene som fremheves er i stor grad sammenfallende på tvers av gruppene, selv om betydningen og konsekvensene av erfaringene oppfattes og vektlegges noe ulikt, både mellom den enkelte deltager og gruppe. Enkelte av de erfaringene som er identifisert står også dels i kontrast til hverandre. Erfaringsdokumentasjonen er kvalitetssikret bredt i styringsgruppa og kjernegruppa inkl. med de lokale innføringslederne.

En arbeidsgruppe med representanter fra prosjektledelsen, styringsgruppen og Deloitte har bearbeidet de mest sentrale læringspunktene fra erfaringsdokumentasjonen i denne oppsummeringen. Hensikten med oppsummeringen er å sammenstille og formidle erfaringer og innsikt fra UH Sak som kan komme til nytte i fremtidige prosjekter og digitaliseringsinitiativer på tvers av sektoren.

10.2. Sammendrag av erfaringer og læringspunkter med overføringsverdi

10.2.1. Mandat, omfang og målbilde

Kommunikasjon, planlegging og forankring

Felles forståelse av mandat og målbilde: UH Sak har gitt verdifulle erfaringer som viser hvor viktig det er av å sikre en solid forankring av visjonen tidlig i prosessen. Et viktig læringspunkt for fremtidige prosjekter er å operasjonalisere visjonen til tydelige og konkrete mål som kan kommuniseres effektivt til alle involverte parter. En kontinuerlig tilpasning av mandat og mål underveis, med tilhørende oppdatering av ledelsesorganisering, styringsstruktur og kommunikasjonsaktiviteter, vil bidra til sterkere eierskap og mer effektive beslutningsprosesser. Dette vil styrke prosjektets gjennomføringskraft og sikre bedre måloppnåelse.

Utvidelse av institusjoner: Utvidelsen av UH-sak fra 4 BOTT-universiteter til 21 institusjoner representerte en betydelig mulighet for utvidet samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av sektoren. Samtidig førte utvidelsen til utfordringer knyttet til å håndtere varierende institusjonelle størrelser og behov. Mangelen på en skriftlig, formell samarbeidsavtale mellom de deltakende institusjonene og kontraktspartene førte til unødige uklarheter rundt roller, ansvarsfordeling og prosjektledelse. Disse utfordringene ble ytterligere forsterket av at UH17 opplevde deltakelsen som et pålegg. For fremtidige prosjekter vil det være avgjørende å sikre en bedre balanse mellom frivillig engasjement og tydelige avklarte rammer for samarbeidet for å unngå lignende utfordringer, og for å skape en tydeligere plattform for felles utvikling.

Utvidelse av løsningens omfang: Prosjektets utvikling fra et saksbehandlings- og arkivsystem til en digitaliseringsplattform åpnet muligheter for ytterligere innovasjon og digitalisering av virksomhetsprosesser i den enkelte institusjon. Samtidig oppstod det utfordringer ved at utvidelsen ikke ble fullt reflektert i anskaffelsesprosessen, justeringer i form av en mer fleksibel kontrakt, eller justering av prosjektstrukturen. Dette førte til at prosjektet manglet nødvendig fleksibilitet for å håndtere de nye kravene. For fremtidige prosjekter vil det være viktig å sørge for at slike endringer blir fulgt opp med tilpasninger i prosjektplan og styringsmodell, slik at innovasjon kan fremmes uten å skape operasjonelle utfordringer.

Samarbeid og kommunikasjon: Forankring av endringer i mandat, omfang og målbilde krever gode og gjentagende kommunikasjonsaktiviteter. UH Sak har vist betydningen av godt samarbeid og effektiv kommunikasjon på tvers av fagmiljøer, tekniske og funksjonelle team, samt mellom kunde og leverandør. Manglende forankring og forståelse av de langsiktige konsekvensene av endringer i omfanget og justeringen av anskaffelsesprosessen bidro til friksjon og hindret en smidig fremdrift i samarbeidet. For fremtidige prosjekter vil det være verdifullt å etablere tydeligere kommunikasjonsstrukturer og sørge for at alle parter har en felles forståelse av både omfang og endringer. Dette vil styrke samarbeidet og øke effektiviteten, og er spesielt viktig i komplekse prosjekter.

10.2.2. Anskaffelsen og kontrakt

Innovasjonsnivå, kontraktsform og brukerbehov

Innovasjonsrisiko vs. kontroll: UH Sak sin gjennomføringsstrategi, som et innovativt systemutviklingsprosjekt fremfor å gjøre tilpasninger av et eksisterende markedsprodukt, skapte både muligheter og utfordringer. Mens den innovative tilnærmingen åpnet for større potensielle gevinster og skreddersydde løsninger, ble risikoen knyttet til implementering og kompleksitet undervurdert. Et markedsprodukt kunne ha gitt mer kontroll og forutsigbarhet, men ville samtidig begrenset innovasjonspotensialet og muligheten for fremtidige gevinster. For fremtidige prosjekter vil det være viktig å finne den riktige balansen mellom innovasjonsgrad og risikohåndtering, slik at man kan utnytte mulighetene for utvikling samtidig som man ivaretar kontroll og implementeringssikkerhet. Det er avgjørende at prosjektets eiere og styrende nivåer har en omforent forståelse og aksept av risikobildet.

Anskaffelsesformens begrensninger: Anskaffelsesprosessen og konkurranseformen ga struktur og tilsynelatende kontroll i prosjektets tidlige faser, men viste seg å være mindre egnet for et systemutviklingsprosjekt. Bruken av fastpriskontrakt og fokus på en detaljert løsningsspesifikasjon begrenset handlingsrommet for innovasjon og fleksibiliteten i tilpasningene til brukerbehov, og hadde tydelig negativ effekt på samarbeidet mellom kunde og leverandør. For fremtidige prosjekter vil det være fordelaktig å vurdere mer fleksible anskaffelsesmodeller som kan balansere behovet for kontroll med muligheten for tilpasning og innovasjon. Dette vil fremme et tettere samarbeid og bedre dekke brukernes behov.

Utfordringer i samarbeidet med leverandør: Mangelen på en gjennomarbeidet og helhetlig løsningsstruktur førte til at grunnleggende funksjonalitet måtte utvikles underveis, noe som skapte forsinkelser og økte prosjektets kompleksitet. Dette, sammen med lav fagkompetanse på enkelte områder og manglende forståelse av implisitte krav i løsningsspesifikasjonen, bidro tidlig til et utfordrende samarbeidsklima mellom oppdragsgiver og leverandør. Utfordringene ble forsterket av at systemutviklingen var regulert gjennom en fastpriskontrakt. For fremtidige prosjekter vil det være viktig å ha tydelige og tidlig avstemte forventninger, åpen kommunikasjon og en smidig tilnærming som tillater justeringer underveis. Valg av anskaffelsesprosess og kontrakt bør derfor vurderes opp mot type prosjekt og løsning. Det anbefales videre å gjennomføre eksterne evalueringer ved kritiske faseoverganger for å sikre høyere kvalitet, styrke målstyringen og slik at utfordringer som oppstår underveis kan håndteres på en bedre måte.

10.2.3. Beslutningsstruktur

Tydelig beslutningsstruktur, ansvarsfordeling, og tidlig involvering av toppledelsen

Kompleks organisasjonsmodell: Digitaliseringsinitiativ på tvers av 21 institusjoner med ulike størrelse og behov har gitt verdifulle erfaringer knyttet til håndtering av komplekse organisasjonsmodeller, samt utfordringer som kan oppstå som følge av mangelfulle beslutningsprosesser og uklar ansvarsfordeling. Fraværet av formelle avtaler mellom institusjonene som deltok i UH Sak gjorde det utfordrende å fatte raske og effektive beslutninger. For framtidige prosjekter viser dette behovet for strukturerte styrings- og beslutningsprosesser, der klare roller og ansvar blir definert fra starten av. Ved å etablere formelle avtaler og beslutningsstrukturer tidlig, kan man bedre håndtere komplekse organisasjonsmodeller og sikre smidigere gjennomføring.

Forenkling av styringsnivåer: Det anbefales at man i fremtidige initiativer vurderer en enklere og mer hensiktsmessig styringsmodell som et alternativ til todelt styring med både eiermøte og styringsgruppe slik tilfellet var i UH Sak. En styringsmodell hvor bred involvering i strategiske beslutninger kombineres med en mindre styringsgruppe som har fullmakt til å ta nødvendige operative avgjørelser raskt, kan bidra til større effektivitet og bedre kvalitet i prosjektstyringen. Dette forutsetter transparent kommunikasjon og en styringsgruppe med bred legitimitet, som kan handle på vegne av hele sektoren uten behov for kontinuerlig forankring og konsensus fra alle aktører. En slik modell vil kunne forbedre kvaliteten og effektiviteten på beslutningsprosessene, samtidig som det sikres god strategisk

forankring. Uavhengig av styringsmodell viser erfaringene fra UH Sak at formelle samarbeidsavtaler med tydelig definerte forpliktelse og ansvarsfordeling på tvers av institusjonene er avgjørende.

Toppforankring: Erfaringene viser at tidlig involvering av institusjonsledelsen er viktig for å sikre nødvendig beslutningskraft og ressursallokering. Når toppledelsen engasjerer seg og prioriterer prosjekter som UH Sak, bør dette skje helt fra prosjektstart. Da vil prosjektene bedre kunne nytte seg av toppledelsen sin kompetanse, strategiske overblikk og målstyring, også i gjennomføringen.

10.2.4.Ledelse, styring og kontroll

Strategisk ledelse, risikohåndtering, og en balansert styringsgruppe

Prosjektledelse og strategisk fokus: Som følge av det utfordrende samarbeidet med leverandøren, betydelig forsterket av kombinasjonen av systemutvikling med fastpriskontrakt, kom daglige ledelse og strategisk styringsfokus i UH Sak i ubalanse til fordel for kontraktsoppfølging. Dette gikk på bekostning av øvrig prosjektgjennomføring. For å bidra til fremdrift og kvalitet i gjennomføringen av komplekse prosjekter er det viktig at alle styringsnivåer vedvarende har fokus på prosjektets overordnede mål. Uenigheter må håndteres effektivt og prioriteringene må støtte opp om strategien, slik at man unngår usikkerhet og beslutningsvegring.

Risiko- og gevinststyring: Dette er sentralt for både operasjonell prosjektledelse og strategisk fokus. Aktiv risikostyring vil styrke både beslutningsprosessene og prosjekters evne til å tilpasse seg endringer underveis. Effektiv og strategisk bruk av gevinststyring kan bidra til bedre fremdrift og måloppnåelse i prosjektgjennomføringen. Aktiv bruk av gevinststyring også i gjennomføringen av fremtidige prosjekter, vil sikre tydeligere prioriteringer, både hos styringsgruppen og prosjektledelsen. Dette vil også legge til rette for en mer målrettet håndtering av risiko og ressursbruk, og dermed prosjektets evne til å oppnå ønskede resultater.

Balansert kompetanse: UH Sak var i hovedsak et organisasjonsutviklingsprosjekt som ble drevet av systemutvikling. Det har kommet tilbakemeldinger fra både prosjektdeltakere og styringsgruppen om en viss ubalanse i styringsgruppens kompetansesammensetning, men det er ulik oppfatning av hva som er riktig kompetansefokus. En balansert sammensetning med bred styringskritisk kompetanse vil kunne bidra til å adressere utfordringene på en mer helhetlig måte, heterogenitet i styringsgrupper fører ofte til rikere diskusjoner og at problemstillinger belyses fra ulike vinkler. For fremtidige prosjekter vil det være nyttig å tilrettelegge for en diversifisert gruppe for å sikre at både teknologiske og organisatoriske perspektiver blir tilstrekkelig ivarettatt.

Komplekse prosjekter på tvers av flere institusjoner, tilsvarende UH Sak, vil sannsynligvis også ha positiv effekt av en mer strategisk tilnærming til prosjektledelsens kompetanse og erfaring, og hvordan denne er sammensatt. En kombinasjon av visjonær og operasjonell ledelse, med sterk kommunikativ evne og prosjektmetodisk kompetanse, kan både inspirere, ta nødvendige beslutninger, bygge et fellesskap rundt en felles visjon og ivareta kvalitativ prosjektstyring.

10.2.5.Metode og organisering

Prosjektmetodikk, effektiv organisering og en sterk strategi for endringsledelse

Prosjektorganisering og realistisk planlegging: UH Saks tekniske kompleksitet og det utfordrende samarbeidet med leverandøren bidro også til lavt fokus på realistisk planlegging av aktiviteter og fremdrift. Dette utfordret mulighetene for effektiv prosjektorganisering og -gjennomføring i flere nivåer, men særlig de lokale innføringslederne opplevde manglende forutsigbarhet og hyppige forsinkelser. Liten transparens, uklare rolle- og ansvarsbeskrivelser og manglende retningslinjer for håndtering av sensitiv informasjon ble fremhevet som krevende. Erfaringene gir gode innspill til fremtidige prosjekter. God planlegging, realistiske tidsestimater og tydelig kommunikasjon vil kunne bidra til sterkere eierskap og bedre balanse mellom fremdrift, kostnad og kvalitet.

Innføringsstrategi: Erfaringene fra UH Sak har vist at en transparent og inkluderende innføringsstrategi, som utvikles i samarbeid med innførings- /mottaksprosjektene, er viktig. En balansert innføringsstrategi kan bidra til en smidigere gjennomføring og bedre tilpasning til lokale

behov, og gir mottaksorganisasjonene bedre forutsetninger for framdriftsplanlegging, tydeligere ansvarsfordeling og tid til nødvendige forberedelser. Dette kan bidra til å redusere implementeringsrisikoen.

Endringsledelse: Effektiv endringsledelse er viktig for å sikre at medarbeidere tilpasser seg nye systemer og prosesser, håndterer motstand, og bidrar til gevinstrealisering. For å sikre varig effekt og oppnåelse av prosjektmålene må endringsaktivitetene fortsette i mottaksorganisasjonen også etter at prosjektet er avsluttet. Det er også viktig at ledelsen i komplekse prosjektorganisasjoner evner å adressere og å utfordre uklare beslutninger og endret målfokus fra eier- og styringsgruppe. Tilsvarende viktig er evnene til tydelig å kommunisere risikoer og betydningen av ulike alternativer til sine overordnede styringsnivåer.

10.2.6.Bemanning og fagkompetanse

Effektiv ressursstyring, kompetanse og samarbeid

Bemanningsstrategi: Det anbefales å ha et bevisst forhold til hvilken kompetanse som skal hentes internt i sektoren, og tilsvarende når er det nødvendig å leie inn eksterne ressurser. Nøkkelroller bør fylles av dedikerte og erfarne fagpersoner, som også bør inkluderes i strategiske beslutningsprosesser for å sikre bærekraftige løsninger. I UH Sak har tilgangen på ressurser i tilstrekkelige stillingsprosenter og med spesifikk fagkompetanse på områder som strategisk prosjektstyring, arkitektur og teknisk utvikling vært utfordrende. For fremtidige prosjekter anbefales det at institusjonenes ledelse og eierrepresentanter prioriterer å tilføre tilstrekkelige og relevante ressurser for å sikre prosjektets suksess.

Overføring av erfaringer: Etablering av gode rutiner for å overføre erfaringer fra prosjektet til sektoren, både underveis og etter prosjektets avslutning, er viktig for å bidra til kontinuerlig læring og forbedring. Effektiv onboarding av både interne og innleide ressurser er også kritisk for prosjektets suksess, og dette kan styrkes ved å sikre tilgang til opplæringsmateriale og klare beskrivelser av roller, ansvar og beslutningsrammer. Ved å prioritere systematisk deling av erfaringer og kunnskap, kan fremtidige prosjekter dra nytte av tidligere innsikt og unngå unødvendige utfordringer, noe som vil bidra til mer effektive og vellykkede initiativer i sektoren.

10.2.7.Samhandling og kommunikasjon

Kommunikasjon, tillitsbygging, og samhandling

Tillit og samarbeidsklima: Etablering og vedlikehold av et positivt samarbeidsklima og tillit mellom prosjektdeltagere er svært viktig og bør prioriteres i alle typer prosjekter. Initiativer som samlokalisering, teambuilding og tydelige samarbeidsarenaer kan bidra til bedre samhold og bedre kommunikasjon. Bred involvering og støtte gjennom prosjektets livssyklus kan bidra til eierskap og en plattform for samarbeid på tvers av organisasjoner og roller, også i fremtidige initiativer.

Kommunikasjonsstrategi: I komplekse prosjekter med samarbeid på tvers av organisasjoner stilles det særlig krav om en godt utformet kommunikasjonsstrategi med påfølgende løpende gjennomføring av kommunikasjonsaktiviteter. Strategien bør beskrive hvordan og hvor informasjon lagres, versjonskontroll og tilgangsstyring for å lette informasjonsflyten. Særlige viktige elementer å hensynta er tilgang til relevant og oppdatert informasjon, to-veis kommunikasjonslinjer og sentral bistand til utvikling av målrettet kommunikasjonsmateriell. Bred involvering og åpen kommunikasjon kan bidra til sterkere eierskap og støtte til prosjektet.

10.2.8.Forvaltning

Tillit, avtaler og forbedrede samarbeidsmodeller

Forvaltning og lokal støtte: UH Sak-prosjektet sin ambisiøse visjon om «Lokal innovasjon og nasjonal distribusjon» gjennom en felles digitaliseringsplattform, forutsatte enighet blant institusjonene om felles forvaltning av løsningen. Dette viste seg vanskelig å oppnå. Sektoren ønsket en slankest mulig felles forvaltning, men det var ikke enighet om hvordan dette best kunne realiseres. Det var samtidig bekymringer for overgangen fra prosjekt til drift hvis forvaltningen ble for slankt dimensjonert. Sikts

ulike roller i prosjektet gjorde at etablering av forvaltning ble komplisert, og viser at det er behov for tiltak som kan styrke fremtidig tillit i og imellom sektoren og Sikt.

For fremtidige prosjekter og digitaliseringsinitiativ på tvers av sektoren er det viktig med en omforent og en felles forståelse av forvaltningsmodell. Etablering av en samarbeidsavtale som tydelig skisserer ansvar for videreutvikling, drift og samarbeid mellom institusjonene vil bidra til å sikre felles eierskap og en klar forståelse av roller fra starten av prosjektet. Dette vil styrke samarbeidet over tid.

Diskusjonen rundt tidspunktet for beslutning om forvaltningskonseptet avdekket ulike synspunkter, men for fremtidige prosjekter kan det være hensiktsmessig å søke en balanse der beslutninger tas på et tidspunkt som både ivaretar behovet for fleksibilitet, men som samtidig gir nødvendig forutsigbarhet og struktur tidlig i prosessen.

Samstyringsmodell for digitalisering: UH Sak var planlagt innfaset i Samstyringsmodellen når denne kom i drift. Modellen ansees som et hensiktsmessig grunnlag for samarbeid om felles prosjekter i fremtiden, men kan oppleves som noe byråkratisk. For å styrke modellen og gjøre den mer anvendelig i fremtidige initiativer, er det behov for mer effektive prioriterings- og beslutningsprosesser. Sikt anbefales å etablere mer transparente prosesser for prissetting, ressursstyring og rolleavklaringer.

11. REFERANSER

- [1] Felles Noark-5 basert løsning - Sluttrapport fra forprosjektet v1.0, 27.06.2014
- [2] Opprinnelig styringsdokument v1.0, 19.07.2016
- [3] Oppsummering av funn fra kartleggingene på område generell saksbehandling, 27.09.2017
- [4] Sak 18-50 Saksframlegg - Rapport fra markedsdialogen i BOTT Saksbehandling og arkiv
- [5] Sak 18-66 Saksframlegg - Piloterings og implementeringsstrategi
- [6] Styringsdokument v1.4, 10.05.2019
- [7] Siste godkjente styringsdokument v2.2
- [8] Resultater fra brukerundersøkelse om ephorte og P360, 27.05.2022
- [9] Kundens Akseptansetestrapport 28.06.2024
- [10] Revisjonsrapport - UH Sak, The Cloud People, 03.09.2024 (Teknisk audit)
- [11] Rapport Kvalitetssikring av prosjekt BOTT S/A, DeLoitte, 25.09.2017
- [12] Kvalitetssikring av videre gjennomføring av prosjektet UH Sak, DeLoitte, 21.05.2024
- [13] UH Sak produktkatalog 1.0, 07.11.2024
- [14] Oppsummering av erfaringer og læringspunkter fra UH Sak, 16.10.2024

VEDLEGG 1 STYRINGSGRUPPESAMMENSETNING

Anskaffelsesfasen

Styringsgruppen ble etablert i styringsgruppemøte 6.12.2016 med følgende medlemmer:

Håkon Alstad, NTNU

Sonja Dyrkorn, UiB

Liv-Ragna Garden, UiT

Elin Engen Harder, Trondheim byarkiv

Jan-Børge Tjäder, UiO

Endringer i styringsgruppesammensetning etter etablering:

- 02.11.2017: Styringsgruppen beslutter å utvide gruppen med Hanna Ekeli, UiO for å få en bedre forankring og kompetanse på studieområdet.
- 27.06.2018: Styringsgruppemøte - Stig Ørsje, UiT erstatter Liv-Ragna Garden og Frank Arntsen kommer inn som ny styringsgruppeleder.
- Høsten 2018: Tor Holmen, Unit blir medlem i styringsgruppen.
- 21.01.2020: Elin E Sotberg Harder går ut av styringsgruppen etter plan.
- 24.08.2020: Espen Fosse, HVL blir med som observatør fra Trofast-institusjonene.
- 14.12.2020: Lisbeth Viken, NTNU erstatter Håkon Alstad som fast medlem i styringsgruppen.

Implementeringsfasen

Styringsgruppen fra anskaffelsesfasen (BOTT SA) hadde sitt siste møte 30.11.2021. Eierne hadde følgende sammensetning av styringsgruppen pr. 15.12.2021

Inst	Navn	Tittel	Rolle
NTNU	Roar Tobro	Konst. organisasjonsdirektør	styringsgrupperepresentant
NTNU	Lisbeth Viken	Avdelingsleder, Avdeling for dokumentasjonsforvaltning	vara
UiO	Irene Sandlie	Personaldirektør	styringsgrupperepresentant
UiO	Lena Andersen	Seksjonssjef, Seksjon for forvaltning av elektronisk saksbehandling og dokumentasjon	vara
UiB	Sonja Dyrkorn	Avdelingsdirektør HR	Styringsgrupperepresentant
UiB	Mathilde Holm	Underdirektør, Programdirektør digitalisering	vara
UiT	Stig Ørsje	IT-direktør	Styringsgrupperepresentant
UiT	Nils Johan Lysnes	Seksjonsleder, Seksjon for virksomhetsnære tjenester	vara
Unit/SIKT	Terje Mørland	Avdelingsdirektør utdanningstjenester	Styringsgrupperepresentant
Unit/SIKT	Anders Reitan	Avdelingsdirektør administrative tjenester og strategisk innkjøp	vara

UH17 HVL	Espen Fosse	Avdelingsleder avdeling for studieadministrasjon	Styringsgrupperepresentant
UH17 NMBU	Jan Petter Stenberg	Personal og organisasjonsdirektør	Styringsgrupperepresentant
UH17 UiS	Sjur Bjerke	IKT direktør	Styringsgrupperepresentant
UH17 INN	Marit Torgersen	Direktør for avdeling for digitalisering og infrastruktur	vara
UH17 UiA	Tord Tjeldnes	IKT direktør	vara
Opsjonshavere	Eric Palasz	Rådgiver, Informasjonsforvaltning	Observatør

Endringer

- 07.04.2022: Eiermøte beslutter at Roar fortsetter som leder av styringsgruppen og Tord Tjeldnes oppnevnes som nestleder og blir fast medlem av styringsgruppen.
- 12.05.2022: Epost fra Sonja Dyrkorn hvor UiB melder at Sonja og Mathilde bytter plass, altså at Mathilde blir fast medlem og Sonja varamedlem.
- 24.08.2023: Epost fra Irene Sandlie. Irene går ut av styringsgruppen grunnet jobbskifte og Lena Andersen erstatter midlertidig.
- 03.09.2023: Epost fra Johannes F. Paulsen. Lars Oftedal går inn i styringsgruppen fra UiO.
- 29.04.2024: Eiermøtet godkjenner at Henrik Tøndel erstatter Terje Mørland som styringsgruppemedlem fra Sikt