

Sluttrapport

PRODUKSJON OG DELING AV DIGITALE LÆRINGSRESSURSER

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer 5180	Journalnummer Sak: 20/00480	
Behandlet dato: 19.01.2021	Behandlet av / Prosjekteier: Vegard Moen	Utarbeidet av Liss Johansen Sandø
Beslutning: Godkjent.		
Signatur ved godkjenning (prosjekteier)		

Innhold

1. Kort oppsummering av prosjektet	4
1.1. Bakgrunn for prosjekt	4
1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen	5
2. Oppnåelse av prosjektets mål.....	6
2.1. Virksomhetsmål.....	6
2.2. Effektmål.....	6
2.3. Resultatmål	7
3. Prosjektets produkter	9
4. Prosjektets begrunnelse.....	10
5. Prosjektets fremdrift.....	10
6. Prosjektets anvendelse av politiske prinsipper og føringer	11
7. Evaluering av prosjektets styring.....	11
7.1. Suksessfaktorer	11
7.2. Prosjektets organisering	11
7.3. Interessenter.....	12
7.4. Gevinstrealisering.....	12
7.5. Usikkerhet.....	12
8. Læringspunkter for linjeorganisasjonen.....	13
8.1. Prosjektprosessen	13
8.2. Prosjektets rammebetingelser	14
8.3. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen	14

ENDRINGSLOGG

[Ved større endringer i styringsdokumentet som krever godkjenning fra prosjekteier, skal prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal styringsdokumentet oppdateres i forbindelse med hver faseovergang.]

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	19.01.2021	Første utkast	Liss Johansen Sandø	
1.0	28.01.2021	Endelig versjon	Liss Johansen Sandø	Vegard Moen

DISTRIBUSJONSLOGG

[For å sikre at alle relevante interessenter har mottatt siste versjon av styringsdokumentet, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.]

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	19.01.2021	Prosjektstyret for prosjektet
1.0	28.01.2021	Porteføljekontoret i Unit, for utsendelse til Digitaliseringsstyret

1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

1.1. Bakgrunn for prosjekt

Prosjektet er opprettet basert på tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet (sak 19/4493-55) hvor Unit er tildelt midler til blant annet digitale løsninger for læringsressurser og undervisning. Midlene skal brukes til å dekke merkostnader for utvidelse av kapasitet og sikkerhet i IKT-tjenester og digitale løsninger. Tiltaket skal iverksettes raskt, være målrettet og midlertidig, men vil også ha effekt på lengre sikt bl.a. for fleksible utdanningstilbud, herunder etter- og videreutdanningstilbud.

Studentene ønsker seg at fremtidens studiehverdag preges av digitalisering som gir økt studiekvalitet og levende campus. Pedagogisk kvalitet, hybrid undervisning og levende campus, med god balanse mellom det fysiske og digitale sto sentralt i studentenes innspill.

De har forventninger om at det digitale vil gi merverdi og være av høyere pedagogisk kvalitet enn i dag.

Gode systemer for forvaltning og deling av læringsinnhold internt og på tvers av institusjoner kan gi rom for frigjøring av ressurser til å øke kvaliteten på utvikling på digitale læringsressurser, samt legge tilrette for gjenbruk og deling. DLR konsortiet ble etablert av institusjoner som ønsket å sette god forvaltning i system. LOR-utredningen kartla markedet og anbefalte at den videre satsingen burde ta utgangspunkt i DLR.

Den hurtige digitaliseringen som har funnet sted ved lock down av campuser har synliggjort behovet for gode rutiner for forvaltning for underviser og på institusjonsnivå. Epidemien har ført til en stor økning i digital innholdsproduksjon hos institusjonene, men knapt merkbar økning i omfanget av deling av innhold.

Dette kan et stykke på vei forklares med at de store volumene består av forelesningsopptak, men manglende systemer for forvaltning og delingsmekanismer er trolig også en viktig årsak. Andre årsaker kan være at det ikke har vært rom for å imøtekomme DLR konsortiet sine bestillinger av utvikling. Konsortiet har få medlemmer og DLR mangler volum for å kunne oppfattes som en god delingsmekanisme. Pandemien har aktualisert behovet for teknologinøytrale IPR-reglement, retningslinjer for digital undervisning og av dette regulering av bruksrettigheter.

Ved å ta i bruk en felles nasjonal løsning for forvaltning og gjenfinning av læringsressurser på tvers av utdanningsinstitusjoner, kan sektoren også oppnå gevinster både i form av mer effektiv forvaltning på institusjons og individnivå, samt tilrettelegging for deling av kvalitetssikret læringsinnhold.

Forutsetninger for at en nasjonal løsning for tilgang til læringsressurser (DLR) på tvers av utdanningsinstitusjoner skal bli en suksess, er at løsningene brukes aktivt av underviserne ved et flertall av UH-institusjonene. For å få til dette, anses følgende suksessfaktorer å være viktige:

- Tilrettelegging for god delingskultur
- Enkel og god håndtering av opphavsrettslige problemstillinger
- Et godt innføringsprosjekt med god opplæring og med endringsledelse som et sentralt element

Det har også blitt tydelig at plattformene for videoopptak og distribusjon er av de eldste og mest mangelfulle fellestjenestene i sektoren. Sektoren har tydelig signalisert behovet for nye løsninger i tjenestesamarbeidet og et ønske om å igangsette et mer omfattende samarbeid om produksjon og deling av læringsinnhold.

Arbeidet som er gjennomført i prosjektet er godt forankret i handlingsplan og tidligere utredninger:

Basert på Difis mal for Sluttrapport, versjon 3.2

Handlingsplan for digitalisering i høyere utdanning og forskning (Unit 2019):

Initiativ U1 i handlingsplanen er "Forbedre og fornye læringsformer ved å utnytte digital teknologi. Tilrettelegge infrastruktur for læringsfremmende undervisning. *Styrket digital innholdsproduksjon og deling.*"

Et prioritert området i handlingsplanen er "*Prosesser og felles løsninger for økt produksjon og deling av digitale læringsressurser*".

Utredning av felles nasjonale løsninger for tilgang til læringsressurser på tvers av utdanningsinstitusjoner (LOR Utredningen Unit 2019):

I kapittel 8 i utredningen anbefales DLR som løsning for nasjonalt LOR.

Kapittel 9.4 beskriver "Et godt innføringsprosjekt med opplæring og endringsledelse som sentrale elementer."

Anbefalinger fra arbeidsgruppe video (2020):

Sektoren bør ha tilgang til en skybasert videoopptakstjeneste. En skybasert plattform gir tilgang til de nyeste funksjoner fra leverandørene og skalerer bedre enn on-prem løsninger som tilbys i dag. Det finnes også skybaserte løsninger som skalerer like bra økonomisk som on-prem løsninger.

Dagens videoopptakstjenester må ha sikker drift i minst to år til. Plattformene inneholder sektorens videoinnhold som er i bruk i undervisningen i dag. Noen institusjoner har investert betydelig i infrastruktur og kontrakter knyttet til løsningene, og det vil ta tid å innføre ny løsning. Dagens driftskonsept kan ikke videreføres i UNINETT og driften må sikres hos annen driftsleverandør.

Prosjektet bygger videre på disse anbefalingene i handlingsplanen og utredningene.

1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Prosjektet ble etablert i mai 2020. Prosjektet ble tatt inn i den nasjonale digitaliseringsporteføljen på digitaliseringsstyremøtet i mai 2020. Fagutvalg for utdanning er informert om og har gitt innspill til prosjektet.

Prosjektet er tredelt:

- Delprosjekt 1: Videreutvikle og legge til rette for innføring av DLR i sektoren
- Delprosjekt 2: Anskaffe skybasert videoopptakstjeneste
- Delprosjekt 3: Endre driftskonsept for Mediasite

DP1 skal videreutvikle og legge til rette for at tjenesten Digitale Læringsressurser (DLR) kan tas i bruk på flere universiteter og høyskoler, DP2 skal anskaffe en skybasert videoopptakstjeneste som kan brukes av institusjoner i sektoren og DP3 skal bytte driftsleverandør for videoopptakstjenesten 'Mediasite' fra UNINETT til NORDUnet.

Delprosjekt 1 (DP1) ble avsluttet 31.12.2020, som planlagt. En ny versjon av front end med oppdatert versjon av registrering ble fullført som planlagt. Videre arbeid med interaksjonsdesign og front end-utvikling fortsetter i nytt prosjekt, DLR 2021. Det ble utarbeidet informasjonsmateriell og støttemateriell til innføring på institusjonene, som planlagt. Arbeidet med å informere om tjenesten til universiteter og høyskoler og få forpliktende tilbakemeldinger om tidspunkt for å ta DLR i bruk, fortsetter i forvaltningsorganisasjonen i Unit. Det ble utarbeidet en nåsituasjonsanalyse for et mål bilde for læringsdata, som planlagt. Alle leveranser ble fullført i en første versjon innen 31.12.2020

Basert på Difis mal for Sluttrapport, versjon 3.2

og plan for videre satsing for DLR for 2021 ble utarbeidet og gjennomgått med prosjektstyret og ledergruppen i Unit.

Delprosjekt 2 (DP2) ble avsluttet 31.12.2020, som planlagt. DP2 har innstilt til valg av leverandør for videoopptakstjeneste og informert leverandører som deltok i konkurransen og institusjoner i sektoren om valget. Forvaltningsorganisasjonen i Unit samarbeider nå med valgt leverandør for å løse utfordringer med tanke på overføring av personopplysninger til land utenfor EØS (tredjeland) og ferdigstille kontrakt. Støttetjenesten i Unit forbereder implementering av ny videoopptakstjeneste i sektoren.

Delprosjekt 3 (DP3) ble avsluttet 25. november 2020. På grunn av at driftssituasjonen hos NORDUnet har vært ustabil, anses risikoen med å flytte siste institusjon UiT (som har svært stort volum av video) som for høy. Migrering for UiT må derfor gjøres når driftssituasjonen hos NORDUnet er stabilisert og risikoen er tilstrekkelig lav. Foreløpig plan er å flytte UiT tidligst i midten av februar 2020.

2. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

2.1. Virksomhetsmål

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Virksomhetsmål		
	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektet skal bidra til høyere studiekvalitet og mer effektiv produksjon, forvaltning og bruk av digitalt læringsinnhold gjennom bl.a. deling mellom institusjoner i norsk høyere utdanning. - Prosjektet skal legge et av grunnlagene for fleksible undervisningsopplegg og digitale læringsformer. - Prosjektet skal også bidra til å synliggjøre og gjøre innhold åpent tilgjengelig for arbeidslivet og andre aktører utenfor UH-sektoren. 	<ul style="list-style-type: none"> - At DLR er videreutviklet og det er lagt til rette for at løsningen kan innføres hos de institusjoner som er klare til å ta det i bruk. - At institusjonene har motivasjon og evne til å ta imot og innføre DLR. - At det legges et godt grunnlag for å bygge en delingskultur som gjør at deling finner sted. - At de eksisterende DLR-institusjonene involveres i prosjektet på en god måte. - At forutsetningen for videre deltakelse i DLR—tjenesten etter prosjektperioden, er klare for nye institusjoner.
	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektet skal legge til rette for at institusjonene kan produsere og lagre mer og bedre video. 	<ul style="list-style-type: none"> - At infrastruktur og funksjonalitet i felles videoopptakstjenester er styrket gjennom anskaffelse av nye videoopptakstjenester.

2.2. Effektmål

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Effektmål		
	<ul style="list-style-type: none"> - Universiteter og høyskoler skal oppnå høyere kvalitet i utdanningen ved at digitalt læringsinnhold synliggjøres og deles via DLR. 	<ul style="list-style-type: none"> - At DLR er videreutviklet og det er lagt til rette for at løsningen kan innføres hos de institusjoner som er klare til å ta det i bruk.

	<ul style="list-style-type: none"> - Aktører i arbeidslivet skal få tilgang til aktuelt læringsinnhold. 	<ul style="list-style-type: none"> - At det er tydelig hva det vil kreves av den enkelte institusjon å ta det i bruk. - At det legges til rette for god forvaltning og delingskultur. - At næringslivet involveres i prosjektet.
	<ul style="list-style-type: none"> - Studenter skal få tilgang til en større andel video som støtter <i>asynkron</i> undervisning. 	<ul style="list-style-type: none"> - At undervisere klarer å bruke videoløsningene uten teknisk støtte. - At nye løsninger inneholder vesentlig bedre funksjonalitet med tanke på automatiserte arbeidsstrømmer, produksjon av avansert video, som interaktiv video, autoteksting osv. - At ny løsning støtter kravene til Universell utforming.
	<ul style="list-style-type: none"> - Undervisere og andre innholdsprodusenter skal kunne lage og distribuere video på en enkel måte. 	<ul style="list-style-type: none"> - At nye videoopptakstjenester er svært brukervennlige og godt integrert med tilgrensende systemer.

Det er for tidlig å avgjøre om effektmålene vil oppnås, men det forventes at effektmålene vil bli fullstendig oppfylt.

2.3. Resultatmål

Prosjektets resultatmål	Grad av oppnåelse	Forklaring på ev. avvik	Forankret hvor
Prosjektet skal legge til rette for at majoriteten av universiteter og høyskoler kan ta i bruk DLR.	100%	<p>Dette er gjennomført i arbeidet med ny front end og arbeidet med å utarbeide informasjonsmateriell og innføringsplaner som hver enkel institusjon kan bruke i innføringen på sin institusjon. Arbeid med å videreutvikle DLR fortsetter i nytt prosjekt DLR 2021 og deretter videre i forvaltning. Det vil for DLR (som for alle andre løsninger) være et vedvarende behov for vedlikehold og videreutvikling på løpende basis. For DLR er det blant annet behov for å gjøre endringer i backend for å kunne bruke mest mulig av samme backend som Norsk Vitenarkiv, det er ønskelig å få på plass innlogging med ID Porten med mer. Dette vil medføre kostnader for vedlikehold og videreutvikling i årene som kommer og dette er tatt inn som en gjenstående risiko ved prosjektavslutning, se punkt 8.5. DLR er pr. 31.12 likevel klar til å tas i bruk av</p>	<p>Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 1, konsortiestyret for DLR og seksjon for undervisningstjenester i Unit.</p>

		nye institusjoner.	
Prosjektet skal sikre at konseptet og løsningen DLR videreutvikles på best mulig måte for brukerne.	100%	Prosjektet har gjort brukerinnsiktsarbeid gjennom intervjuer og workshops med ulike brukergrupper og dette er oppsummert i innsiktsrapport. Basert på brukerinnsikten er det identifisert en rekke tiltak som kan gjennomføres for å forbedre brukeropplevelsen og løsningen. Noen av disse tiltakene er det jobbet videre med i prosjektet, spesielt front end –utvikling. Basert på brukerinnsikten er det tegnet interaksjonsdesignskisser og det gjøres konkrete endringer i front end basert på det. Det jobbes videre med brukersentrert videreutvikling av konseptet og løsningen DLR i nytt prosjekt DLR 2021 og i forvaltning av tjenesten.	Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 1, konsortiestyret for DLR og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.
Prosjektet skal sikre at institusjonene kan ta i bruk DLR enkelt.	100%	Prosjektet har utarbeidet innføringsplaner og støttemateriell som vil gjøre det enklere for nye institusjoner å ta løsningen i bruk. Den videre jobben med mottak og innføring av løsningen må i hovedsak gjøres på hver enkelt institusjon, med noe støtte fra prosjektet DLR 2021 og forvaltningsorganisasjonen i Unit. Prosjektet DLR 2021 og forvaltningsorganisasjonen for DLR vil jobbe med å få forpliktende tilbakemeldinger fra institusjonene om når de vil ta DLR i bruk. For både institusjoner som bruker DLR i dag og institusjoner som ikke har tatt DLR i bruk ennå, vil det være behov for arbeid med å forbedre delingskulturen. Dette må gjøres både på den enkelte institusjon og på overordnet nivå for sektoren som helhet. Dette er et stort arbeid og beskrevet som en gjenstående risiko ved avslutning av prosjektet, se punkt 8.5.	Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 1, konsortiestyret for DLR og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.
Prosjektet skal gjennomføre et anskaffelsesprosjekt og inngå kontrakt på videoopptakstjenese for sektoren (Videoopptakstjenese med utvidet funksjonalitet ift dagens: Interaktiv video, redigering, autoteksting)	95%	Leverandør er valgt og kontrakt er under utarbeidelse og signeres i løpet av januar – avhengig av pågående avklaringer i Unit og sektoren knyttet til personvern og Schrems II.	Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 2 og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.
Prosjektet skal sikre at DLR	20%	Prosjektet har utarbeidet et API som alle	Prosjektstyret for

gir tilgang til data gjennom åpne APIer (metadata og selve ressursene).		som har rettigheter til å logge seg inn i DLR har tilgang til. Dette er ikke et helt åpent API. Jobben med å utvikle et helt åpent API er estimert og viste seg å være betydelig større enn at det lot seg løse gjennom dette prosjektet. I tillegg er det betydelig kostnader ved å forvalte et slik API. Dette må løses gjennom andre prosjekter eller i videre forvaltning av tjenesten.	prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 1 og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.
Prosjektet skal etablere en profesjonell forvaltning av tjenestene.	80%	Forvaltningsmodell for DLR er beskrevet i retningslinjer, mens den er under utarbeidelse for VMS. Resterende arbeid med forvaltningsmodell for VMS gjennomføres i forvaltning.	Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 1 og 2 og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.
Prosjektet skal sikre at dagens tjenestetilbud innen videooptak opprettholdes inntil ny løsning er på plass ved å flytte Mediasite til NORDUnet.	100%	Siste institusjon migreres av forvaltning i 2021.	Prosjektstyret for prosjektet, referansegruppa for delprosjekt 3 og seksjon for undervisnings-tjenester i Unit.

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?
DLR klargjort for innføring i store deler av sektoren	Komplett levert.	Innfridd.	DLR er klargjort for innføring i sektoren ved at front end forbedres og at informasjonsmateriell og innføringsplaner som hver enkel institusjon kan bruke i innføringen på sin institusjon er utarbeidet. Arbeid med videreutvikling av DLR fortsetter i nytt prosjekt DLR 2021 og deretter videre i forvaltning men DLR er pr. 31.12 klar til å tas i bruk av nye institusjoner.
Anskaffet skybasert videooptakstjenese (-er) som samvirker med	Komplett levert.	Innfridd.	Leverandør er valgt og kontrakt er under utarbeidelse og signeres i løpet av januar – avhengig av pågående avklaringer i Unit og

DLR			sektoren knyttet til personvern og Schrems II.
Migrert Mediasite innhold, samt etablert kontrakt for forvaltning av Mediasite i NORDUnet	Siste institusjon migreres av forvaltning i 2021.	Innfridd.	Driftsmiljøet hos NORDUnet har vært svært ustabil. På grunn av at driftssituasjonen har vært ustabil anses risikoen med å flytte UiT (som har svært stort volum av video) som for høy. Migrering for UiT må derfor gjøres når driftssituasjonen hos NORDUnet er stabilisert og risikoen er tilstrekkelig lav. Foreløpig plan er å flytte UiT tidligst midten av februar 2020.
Etablert en profesjonell forvaltning av tjenestene	Komplett levert.	Innfridd.	Forvaltning av DLR foregår iht konsortieavtale. Forvaltning av videoopptaks-tjenesten er under etablering og detaljeres videre i tjenesten.

4. PROSJEKTETS BEGRUNNELSE

Gevinster vil oppstå på hver institusjon når de tar ny videoopptakstjeneste og DLR i bruk. Gevinster ved å ta de nye løsningene i bruk er godt beskrevet i informasjonsmateriellet som er utarbeidet, men de er ikke kvantifisert. Det er utarbeidet en mal for gevinstrealisering som er en del av innføringsmateriellet for DLR og som hver enkelt institusjon kan bruke i sitt gevinstrealiseringsarbeid. Som et resultat av DP2 og DP3 vil institusjonene i sektoren få tilgang til en ny og bedre VMS-tjeneste (etter at nødvendige avklaringer er gjort og kontrakt signert) og et nytt driftskonsept for Mediasite.

5. PROSJEKTETS FREMDRIFT

Prosjektet ble avsluttet iht. styringsdokument og plan 31.12.2020. Videre arbeid skjer i forvaltningen i Unit og i nytt prosjekt DLR 2021.

Avvik	Årsaken til at avviket oppsto
Hvilken leveranse, når og hvor stort avvik?	
DP2 ble avsluttet 31.12 som planlagt og hadde da innstilt leverandør, som planlagt. Avtalen ble imidlertid ikke signert innen 31.12.2020, som planlagt. Dette må gjøres i forvaltning i 2021.	SchremsII-avklaringer må fullføres før avtalesignering.
DP3 var planlagt avsluttet 31.10, men delprosjektet ble avsluttet per 25.11. Siste institusjon migreres av forvaltning i 2021.	Driftsmiljøet hos NORDUnet har vært svært ustabil og skapt forsinkelser i migreringsarbeidet. Siste institusjon migreres når driftssituasjonen hos NORDUnet er stabilisert og risikoen er tilstrekkelig lav.

6. PROSJEKTETS ANVENDELSE AV POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsipper for realisering av digitalisering	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
1. Sett <u>brukeren i sentrum</u> .	Prosjektet har i alle delprosjektet jobbet med utgangspunkt i brukerbehov.
2. <u>Tenk stort, start smått</u> gjennom smidig utvikling. Prototyping og utprøving foran utredning. Bruk tverrfaglige team i størst mulig grad.	Utvikling av tjenesten DLR gjøres i henhold til disse prinsippene.
3. <u>Data lagres kun én gang</u> og skal gjøres <u>tilgjengelige for gjenbruk</u> .	DLR og VMS legger til rette for gjenbruk av data.
4. <u>Bygg inn sikkerhet og personvern i løsningene</u> .	DLR og VMS etterlever gjeldende regelverk og beste praksis for sikkerhet og personvern.
5. <u>Sikre kontroll på tilgang</u> til data og ressurser.	DLR og VMS skal sikre eierskap til data uavhengig av verktøyet.
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.	VMS har anskaffet en skybasert videooptaktjeneste. DLR er en skytjeneste.
7. Offentlig sektor skal i utgangspunktet ikke gjøre <u>selv det som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt</u>	VMS er hylleware i markedet. Når det gjelder DLR så er det tidligere vurdert at det ikke finnes hylleware i markedet som dekker behovet for et nasjonalt LOR og at det derfor er behov for å videreutvikle tjenesten i Unit.

7. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

7.1. Suksessfaktorer

Det har vært avgjørende for prosjektets mulighet til å innfri prosjektets mål og krav med god representasjon fra institusjonene og fra forvaltningen i Unit i prosjektet. Både prosjektstyret for prosjektet og referansegruppene og prosjektgruppene for delprosjektene har vært avhengig av deltakelse av de som skal ha overordnet ansvar og operativt ansvar for forvaltning og videreutvikling av tjenesten etter prosjektet er avsluttet – både internt i Unit og via sektordeltakelse. Sektorens villighet og evne til å bidra har derfor vært helt avgjørende for prosjektet.

Ved gjennomføring har prosjektet hatt en brukerorientert tjenestedesigntilnærming og benyttet metoder som for eksempel brukerreiser for å sikre brukerperspektivet. Dette har vært en forutsetning for oppnåelse av prosjektets og delprosjektene mål på best mulig måte for brukerne.

Eksterne rammebetingelser, og da spesielt de nye Schrems II-reglene, har ført til at kontrakten for nye videooptaktjeneste ikke var signert når prosjektet ble avsluttet. Det er avgjørende for videre suksess for tjenesten at disse avklaringene gjøres så fort som mulig og kontrakt inngås.

7.2. Prosjektets organisering

Prosjektet har hatt et prosjektstyre med prosjekteier fra Unit og deltakere fra institusjoner i sektoren. Prosjektet har hatt prosjektleder fra Unit, med overordnet ansvar for gjennomføring innenfor rammene gitt av prosjekteier.

Prosjektleder har rapportert månedlig til prosjekteier iht. Units statusrapporteringsmal, inkludert leveranseplan, økonomistatus og risikovurdering.

Delprosjektene har hatt prosjektledelse fra Unit, som har hatt ansvar for dag-til-dag oppfølging av delprosjektene og gjennomføring innenfor myndigheten gitt av prosjektleder. For å sikre at delprosjektene har innehatt riktig kompetanse har delprosjektgruppene bestått av både deltakere fra Unit og institusjoner i sektoren.

Delprosjektene har hatt referansegrupper med ansatte i sektoren og fra Diku, som har hatt ansvar for å være rådgivende overfor prosjektorganisasjonen og delta i drøftinger og gi innspill slik at det arbeidet som gjøres i prosjektet er relevant, faglig forankret og riktig prioritert i forhold til prosjektets mål.

Organiseringen har gitt tydelig ansvarsfordeling mellom aktørene, sikret forankring i sektoren og tilført nødvendig kompetanse i arbeidet som har blitt gjennomført.

7.3. Interessenter

Prosjektet vil påvirke mange interessenter og er avhengige av bidrag fra mange. Det har derfor vært nødvendig med aktiv interessenthåndtering for alle delprosjektene.

DP1 har hatt innlegg i fagutvalg for utdanning og i digitaliseringsstyret, intervjuet undervisere, student og støtteroller for bruk av løsningen på institusjonene i brukerinnsiktsarbeidet, hatt møte med Digital Norway for innspill fra Næringslivet og publisert flere blogginnlegg og utarbeidet innføringsplaner og støttmateriell som vil gjøre det enklere for nye institusjoner å ta løsningen i bruk.

DP2 har kommunisert med sektoren ved hjelp av blogginnlegg og hyppige informasjonsmøter, både før utlysning av konkurransen og i forbindelse med påmelding til anskaffelsen og etter tildeling for å sikre en god prosess ved etablering av støttetjenesten i Unit og planlegging av implementering i sektoren.

DP3 har hatt løpende dialog med de berørte institusjonene.

7.4. Gevinstrealisering

Gevinster vil oppstå på hver institusjon når de tar ny videoopptakstjeneste og DLR i bruk. Gevinster ved å ta de nye løsningene i bruk er godt beskrevet i informasjonsmateriellet som er utarbeidet, men de er ikke kvantifisert. Det er utarbeidet en mal for gevinstrealisering som er en del av innføringsmateriellet og som hver enkelt institusjon kan bruke i sitt gevinstrealiseringsarbeid.

7.5. Usikkerhet

Prosjektet har gjennomført jevnlig risikovurderinger i forbindelse med månedlig statusrapportering og løpende ved behov.

Ved prosjektavslutning 31.12.20 gjensto enkelte risikoer som må følges opp av forvaltningsorganisasjonen i Unit.

Risiko	Risikonivå	Tiltak
DP1: Manglende interesse i sektoren for å ta i bruk DLR/ manglende delingskultur.	Medium	Forvaltningsorganisasjonen i Unit må jobbe med å synliggjøre behov for videre arbeid med delingskultur etter at prosjektet er avsluttet.
DP1: Vedvarende behov for teknisk løft/vedlikehold og innføringsstøtte til nye institusjoner i flere år fremover for DLR.	Stor	Forvaltningsorganisasjonen i Unit må vurdere mulige finansieringsmåter for videreutvikling av DLR.
DP2: Kommer ikke i mål med kontrakt pga Schrems II-utfordringer	Medium	Forvaltningsorganisasjonen i Unit må gjøre nødvendige avklaringer med leverandør.
DP2: Institusjonene forbereder ikke mottaksprosjekt godt nok.	Liten	Forvaltningsorganisasjonen i Unit og valgt leverandør beskriver forventinger og plan for implementering.
Uavklart forvaltningsmodell for løsningene.	Liten	Forvaltningsmodell for DLR er beskrevet i retningslinjer, mens den er under utarbeidelse og må avklares for VMS.

8. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

Svært tett og godt samarbeid mellom delprosjektene og forvaltningsorganisasjonen for hver enkelt tjeneste har vært en suksessfaktor. Eksempler på hvordan vi har fått til det: flere ressurser har vært involvert både i forvaltningsorganisasjonen og i prosjektet. Samtidig har eksterne ressurser bidratt med prosessledelse og operativ kapasitet, noe som har gjort det mulig for de ansatte i forvaltningsorganisasjonen å bidra i prosjektet i tillegg.

Delprosjektene har brukt Teams og Zoom for samhandling med oppgaver i Planner, samskriving i filer, videomøter, chat m.m. Dette har gjort at samarbeidet har vært svært enkelt, praktisk og tett.

For å kommunisere med institusjoner i sektoren har prosjektet brukt Unit sin blogg og dette har blitt veldig godt mottatt av sektoren. I prosjekt og delprosjekt som særlig DP2 – hvor det ikke er avklart hvilke institusjoner i sektoren som er interessenter – kan det være krevende å nå ut til alle aktuelle institusjoner. Kombinasjonen av blogginnlegg, invitasjon via relaterte arbeidsgrupper og åpne, digitale informasjonsmøter formidlet via bloggen har gjort det mulig å nå ut til hele sektoren.

8.1. Prosjektprosessen

Prosjektet har vært gjennomført iht. prosess og metode for prosjekt- og porteføljestyling av digitalisering i høyere utdanning og forskning.

Et læringspunkt fra prosjektet er at det bør settes av nok tid i starten av prosjektet til utarbeidelse av styringsdokumentet i samarbeid mellom prosjektstyret og prosjektgruppen, slik at alle får eierskap til målene. Dette prosjektet startet etter tildeling av ekstraordinære midler fra Kunnskapsdepartementet knyttet til Covid-19 og tidsperspektivet var kort (mai-desember 2020). Pga hastverk med å komme i gang, var det for lite samarbeid mellom prosjektstyret og prosjektgruppen ifm utarbeidelse av styringsdokument og forankring. Det er et læringspunkt at det er viktig å ta seg tid til dette arbeidet i starten.

Prosjekt bør ha få, tydelige og realistiske mål. Dette prosjektet hadde mange mål, spesielt knyttet til delprosjekt 1. Et læringspunkt til senere er at det blir enklere for alle involverte i prosjektet å styre mot noen få, tydelige mål enn mange for løst definerte mål.

8.2. Prosjektets rammebetingelser

Prosjektet har erfart at det er viktig med realisme i hva sektorinnsatsen vil utgjøre i operativ kapasitet. Prosjektet må ha et realistisk utgangspunkt ved planlegging slik at det er nok operative ressurser som kan bidra med produksjon og innsats i prosjektet. Prosjektet har erfaring at det må tydeliggjøres hvilket ansvar som forbindes med deltakelse i prosjektgruppe og referansegruppe. Prosjektgruppen skal delta som operative prosjektrressurser med produksjonsansvar, mens referansegruppen bidrar med kommentarer og innspill på utkast – ikke under utarbeidelse.

I et prosjekt som avhenger av operativ sektorinnsats – hvor deltakere fra sektoren i utgangspunktet er fullt opptatt i linjen – er det avgjørende å unngå konflikt mellom linje og prosjekt ved å planlegge med så lang tidshorison som mulig og skape størst mulig forutsigbarhet for når prosjektet trenger deltakelse fra sektoren og med gode vurderinger av hva sektorrepresentanter må bidra med og hva som kan løses av andre ressurser i prosjektet.

8.3. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen

DLR var en eksisterende tjeneste før prosjektet som i en periode ble videreutviklet parallelt i forvaltning og prosjekt. Arbeid med videreutvikling av DLR og tilhørende produktansvar fortsetter i nytt prosjekt DLR 2021 og i videre i forvaltning. For å få denne organisering til å fungere har det vært avgjørende med god representasjon fra forvaltningen i prosjektet. Hele konsortistyret for DLR har derfor vært deltakere i prosjektstyret for prosjektet og hele arbeidsgruppen for DLR har vært med i referansegruppen for DP1.

DP1 har støttet forvaltning av DLR og institusjonenes mottak av DLR ved å utarbeide metodikk og hjelpemidler for innføring, inkludert informasjonsmateriell, brukerveiledninger, m.m. for institusjoner som ønsker å ta i bruk DLR videre fremover.

Anskaffelse av videoopptakstjeneste har blitt gjort i DP2 mens innføring gjennomføres i forvaltning (hos Units tjeneste for Forelesningsopptak og i linja hos institusjonene) etter at prosjektet er avsluttet. Det har derfor vært spesielt viktig å sikre god representasjon fra institusjonene og fra forvaltningen i Unit i prosjektet. Både prosjektstyret for prosjektet og referansegruppe og prosjektgruppe for DP2 har stor deltakelse av de som skal ha overordnet ansvar (tjenesteråd for undervisningstjenester) og operativt ansvar (arbeidsgruppe video) for forvaltning og videreutvikling av tjenesten etter prosjektet er avsluttet.

Migrering av Mediasite fra Uninett til Nordunet har vært gjort i tett samarbeid mellom DP3 i dette prosjektet og forvaltning (hos Units tjeneste for Forelesningsopptak og i linja hos institusjonene) og sentrale ressurser i dette arbeidet har både deltatt i prosjekt og forvaltning. Videre arbeid med dette vil derfor kunne fortsette sømløst i forvaltningsorganisasjonen etter at prosjektet er avsluttet.