

## Sluttrapport

**DLR 2021**

*Denne fylles ut ved behandling.*

<b>Prosjektnummer</b> 5198	<b>Journalnummer</b>	
<b>Behandlet dato:</b> 01.04.2022	<b>Behandlet av / Prosjekteier:</b> Vegard Moen	<b>Utarbeidet av</b> Christine Johnsen og Liss Johansen Sandø
<b>Beslutning:</b> Prosjektet er avsluttet.		
<b>Signatur ved godkjenning (prosjekteier)</b>		

## Innhold

1.	Kort oppsummering av prosjektet .....	4
1.1.	Bakgrunn for prosjekt	4
1.2.	Sammendrag av prosjektgjennomføringen	4
2.	Oppnåelse av prosjektets mål.....	6
2.1.	Virksomhetsmål	6
2.2.	Effektmål	6
2.3.	Resultatmål	6
3.	Prosjektets produkter .....	7
4.	Prosjektets begrunnelse.....	9
5.	Prosjektets fremdrift.....	11
6.	Andre avvik i prosjektet .....	11
7.	Prosjektets anvendelse av politiske prinsipper og føringer .....	11
8.	Evalueringspunkter for prosjektets styring.....	14
8.1.	Suksessfaktorer	14
8.2.	Prosjektets organisering	15
8.3.	Interessenter	15
8.4.	Gevinstrealisering	15
8.5.	Usikkerhet	16
9.	Læringspunkter for linjeorganisasjonen.....	17
9.1.	Prosjektprosessen	18
9.2.	Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen	18
10.	Veiledning – Sluttrapport.....	20

## 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	06.01.2022	Første utkast	Liss Johansen Sandø	
1.0	01.04.2022	Endelig versjon	Christine Johnsen	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	02.03.2022	Oppsummering av sluttrapporten ble gjennomgått med prosjektstyret for prosjektet
1.0		Porteføljekontoret i Unit, for opplasting av sluttrapport

## 1. KORT OPPSUMMERING AV PROSJEKTET

---

### 1.1. Bakgrunn for prosjekt

[Her legger du inn en kort oppsummering av hva som var bakgrunnen for prosjektet.]

I 2020 ble prosjektet «Produksjon og deling av digitale læringsressurser» gjennomført etter en tildeling fra KD. I dette prosjektet ble det gjort mye arbeid med brukerorientering og innføringsmetodikk, og også bygd opp et godt team for å jobbe med utvikling av DLR. I dette arbeidet har det blitt kartlagt status på tjenesten og sett på hvilke muligheter og utfordringer forvaltningen og utviklingen av DLR har i årene fremover. De to utfordringene som ble identifisert som de største barrierene for at DLR skal kunne fungere som et nasjonalt LOR, er behovet for modernisering av løsningen og at det må gjøres et større informasjonsarbeid med å tilrettelegge for at UH-sektoren kan ta i bruk DLR. Arbeidet med dette begynte i 2020, gjennom å lage informasjonsmateriell og starte arbeidet med å bygge en ny frontend i DLR. Basert på arbeidet gjort i prosjektet «Produksjon og deling av digitale læringsressurser» er det anbefalt å fortsette jobben med å ferdigstille en ny frontend, samt å ha et konkret mål om at UH-sektoren skal ta i bruk DLR.

Prosjektet DLR 2021 er opprettet basert på tilskudd i statsbudsjettet 2021: *«Departementet vil legge til rette for tryggare lagring og ein sterkare delingskultur for digitale læringsressursar i høgare utdanning. Unit har starta arbeidet med ei felles nasjonal løysing for lagring og deling av digitale læringsressursar, og departementet foreslår å vidareføre finansieringa med 5,3 mill. kroner i 2021, slik at Unit kan fullføre arbeidet».*

Arbeidet som er gjennomført i prosjektet er godt forankret i LOR-utredningen, handlingsplan for digitalisering i høyere utdanning og forskning og i utkast til digitaliseringsstrategien for universitet- og høyskolesektoren.

Prosjektet har vært en naturlig forlengelse av prosjektet «Produksjon og deling av digitale læringsressurser» som ble gjennomført i siste halvdel av 2020.

### 1.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Prosjektet ble etablert i januar 2021 og har vært en del av den nasjonale digitaliseringsporteføljen. Overordnet handlet dette prosjektet om: videre utvikling av DLR, informasjonsarbeid knyttet til tjenesten og bruken av den, samt utrulling av tjenesten.

#### Videre utvikling av tjenesten:

Den største oppgaven på utviklingssiden var å designe ferdig en første versjon av nytt brukergrensesnitt, samt utvikle det og ferdigstille det til sommeren 2021. Dette ble fullført på tid og budsjett. I denne perioden hadde vi ukentlige møter med en testgruppe bestående av representanter fra sektoren med administratorer, undervisere og representant fra HKdir. Dette førte til at vi enkelt kunne prioriterer det som var viktigst av funksjonalitet, samt gjøre korrigeringer underveis som bidro til kvalitet i sluttproduktet. I løpet av høsten var det prioritert å gjøre en del sikkerhetsarbeid, en del tekniske forbedringer og sist men ikke minst, lage en første versjon av integrasjon mot VMS-tjenesten

Panopto. Dette er en kritisk integrasjon å ha på plass, siden store deler av sektoren er på vei til å ta i bruk den tjenesten.

#### Informasjonsarbeid:

Det er i prosjektet gjennomført mange kommunikasjonsaktiviteter for å informere om DLR og følge opp spørsmål rundt tjenesten. Prosjektet har opplevd å få mange positive tilbakemeldinger i møte med sektoren, og merker at det er et stort behov for informasjon om konseptet, erfaringer, muligheter og utfordringer. I budsjettet er det satt av mest penger til å gjøre ferdig den tekniske biten, men den største utfordringen ligger i den kulturelle delingskulturen og kravene til lagring, deling og gjenbruk. Prosjektet har derfor prøvd å bruke tid på å forklare konseptet, samt hva det betyr å bruke en slik tjeneste, i tillegg til å ha møter med andre virksomheter som kan være med på å bidra til å løse disse utfordringene.

#### Utrulling av DLR i sektoren:

Det å rulle ut en tjeneste som DLR er en større prosess for institusjonene. For institusjonene er ikke dette et nytt LMS, eller annen kjent tjeneste, men et helt nytt konsept for dem som også går på kultur i organisasjonen. Dette utfordrer hvordan man vanligvis innfører et system, og det er nyttig å ha en prosesstilnærming på utrulling hos institusjonene. Dette medfører mye oppfølging fra prosjektet, men også en lengre prosess hos institusjonene, hvor det tar tid fra man interesserer seg, til man er klar for å ta tjenesten i bruk. Dette gjør at vi ikke har helt nådd målet som ble satt for prosjektet, men vi vet at det er flere institusjoner som nå er i en prosess med å se på hva DLR skal være i deres organisasjon.

Det som også har vært en veldig positiv fremgang i prosjektet er at det er tre nettverk som har tatt i bruk DLR, og det er flere som er interesserte. Disse nettverkene har et genuint delingsbehov og behov for et system som DLR, og de kan hente ut gevinster fra første gang de bruker tjenesten.

#### Andre forhold som har påvirket prosjektet

I digitaliseringsstyremøtet i juni 2021 ble Unit bedt om å vurdere styringsmodellen for DLR-tjenesten, som på det tidspunktet var et konsortie. Det var ønskelig at det ble gjort en vurdering av tjenesten, om den skulle harmoniseres med de andre tjenestene for undervisning og legges under Tjenesterådet for utdanning. Dette arbeidet ble også gjennomført sammen med konsortie i løpet av prosjektperioden, hvor man i konsortiemøte i desember ble enige om å oppløse DLR-konsortiet og følge tjenestemodellen.

Et annet forhold er at DLR lagrer ressursene i AWS, noe som er godkjent i Unit, men det er til slutt institusjonene selv som må vurdere dette i henhold til Schrems II. Dette kan bidra til at signering tar lengre tid.

## 2. OPPNÅELSE AV PROSJEKTETS MÅL

### 2.1. Virksomhetsmål

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Virksomhetsmål	Prosjektet skal bidra til høyere studiekvalitet gjennom tilrettelegging for deling og gjenbruk. DLR kan gi økt tilgang til høyere utdanning og bidra til økt fleksibilitet, noe som understøtter livslang læring.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At det er lagt til rette for at DLR kan innføres hos institusjonene som har forpliktet seg til å ta det i bruk</li> <li>• At institusjonene har motivasjon og evne til å ta imot og innføre DLR</li> </ul>

### 2.2. Effektmål

Effektmål	Universiteter og høyskoler kan oppnå høyere kvalitet og lavere kostnader i utdanningen ved at digitalt læringsinnhold synliggjøres og deles via DLR. Dette skal også bidra til bedre tilgang til gode læringsressurser for den kunnskapssøkende.	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
Ny versjon av front-end skal ferdigstilles	100%		
Tjenesten skal bli pilotert i minst ett nettverk av samarbeidende institusjoner i sektoren	100%		
Minst halvparten av statlige institusjonene i	60%	Prosjektet så tidlig at det kom til å bli vanskelig å nå dette målet, da den	

sektoren skal ha gitt forpliktende tilbakemelding om når de vil ta tjenesten i bruk		største utfordringen er at det tar tid fra vi snakker med en institusjon til at de faktisk tar DLR i bruk. Det positive er at vi er i dialog med mange, og forventer at tallet øker gjennom 2022.	
---	--	---	--

### 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?
Ferdigstille første versjon av ny frontend	I henhold til plan, samt mer funksjonalitet enn planlagt	Prosjektet har fått levert mer enn forventet på funksjonalitet og integrasjoner, og hatt stort fokus på å tilfredsstille kvalitetskrav som feks universell utforming	Et godt utviklingsteam, som har prioritert smidig.
Design og brukertesting av skisser for registrering av ressurs og søk etter ressurs	Komplett levert	Kunne ha testet universell utforming i større grad på reelle brukere	Tid og kapasitet
Lage materiell som kan forberede institusjonene på å ta imot DLR	<a href="https://hdl.handle.net/11250/2757140">https://hdl.handle.net/11250/2757140</a>	Materiellet er ferdigstilt i første versjon. Videre arbeid med forenklinger, forbedringer og evt. oversettelse til engelsk legges på prioriteringslisten for nytt prosjekt DLR 2022.	
Forplikte institusjoner til å ta i bruk DLR	Ikke i henhold til plan	Vi har oppnådd god dialog med mange institusjoner, og er i prosess med flere institusjoner som vi tror vil bli klar for å pilotere og ta i bruk DLR ila 2022.	Det å innføre DLR kan oppfattes som en krevende prosess for institusjonene. Dette er nytt konsept og institusjonene bruker lengre tid enn antatt fra de fatter interesse for konseptet og tjenesten, til de forplikter seg til å ta i bruk tjenesten og videre til innføring kommer godt i gang.
Pilotprosjekt med faglige nettverk	I prosjektperioden har 2 nettverk basert på HK-dir	Dette var over forventet, samt at vi er i	Nettverk har et stort behov for å dele, men ingen god plass å dele

	tildelninger (Diku), og ett veiledningsnettverk innenfor helse tatt i bruk DLR. Disse nettverkene jobber på tvers av institusjonene, og kan hente ut gevinst fra oppstart av deling.	dialog med flere nettverk allerede.	med alle. Derfor kan DLR gi gevinst fra dagen de starter.
Nyhets saker om satsing	<p>Blogginlegg: <a href="https://www.unit.no/blogg/DLR">https://www.unit.no/blogg/DLR</a></p> <p>Webinarer: «Hvordan legge til rette for deling av læringsressurser» – 30.04.2021 «Nye DLR er lansert» - 07.09.2021</p>	Det prosjektet har laget, har det blitt bra kvalitet på. God involvering av sektoren har bidratt til å øke kvaliteten i informasjonsarbeidet.	Prosjektet ønsket egentlig å gjennomføre flere webinarer i løpet av høsten, men det ble for krevende kapasitetsmessig.
Film og informasjon på nett	Film om konseptet DLR: <a href="https://hdl.handle.net/11250/2761108">https://hdl.handle.net/11250/2761108</a>	God involvering av sektoren i utformingen, samt at det er profesjonelt laget.	
Deltakelse på konferanser der mulig	<p>Prosjektet har deltatt på og informert om DLR på følgende konferanser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibsys-konferansen</li> <li>• Tjenestesamling undervisningstjenester Unit</li> <li>• UHR-bibliotek webinar om UU</li> <li>• DLR som leverandør på læringsfestivalen</li> <li>• LOVU-webinar</li> </ul>		
Informasjon direkte mot institusjoner	Prosjektet har hatt møter og informert	Samtidig har prosjektet vært i dialog med de eksisterende	En av de tingene DLR-tjenesten bør fokusere på fremover er



	om DLR til følgende institusjoner: UIO, UIT, USN, HiMolde, HINN, Nord, VID, LDH, UIS, UIA, PHS, HIOF.	medlemmene i tjenesten. Kvaliteten på møtene har vært gode, responsen har vært positiv, men i kommende prosjekt bør vi følge opp møtene i større grad enn vi har gjort til nå.	oppfølging av de institusjonene prosjektet har vært i dialog med.
Rettet informasjonsarbeid mot KD, toppledelse ved institusjonene og digitaliseringsstyret	<p>Prosjektet har hatt følgende møter for å informere om DLR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Møte i DS: 09.06.2021, 03.12.2021, 14.2.2022</li> <li>• Møte med arbeidsutvalget UHR utdanning: 09.09.2021</li> <li>• Møte med KD: 14.04.2021</li> <li>• Flere møter med HK-dir om DLR og delingskultur</li> <li>• Det er i tillegg sendt inn et satsningsforslag til KD om DLR og lagringsstrategi fra 2023.</li> </ul>	Prosjektet har gjennom hele prosjektperioden hatt en høy møtefrekvens med interessenter til DLR-prosjektet. Erfaringen er at det er stort behov for informasjon og samarbeid for å løfte konseptet og jobbe med delingskultur.	
Det er ønskelig å tilby gratis forvaltning av DLR i 6 måneder i en innkjøringsfase. Dette tilbudet gjelder kun i 2021.	Dette ble gjort som en del av informasjonen til institusjonene.	Dette hadde egentlig liten virkning, da det for institusjonene er de langsiktige og interne kostnadene de er opptatt av.	

## 4. PROSJEKTETS BEGRUNNELSE

---

Økonomiske hovedtall frem til realiseringsfasen (BP5)	Godkjent budsjett	Faktiske kostnader/realiserte økonomiske gevinster	Avvik
Prosjektkostnader (P)	5 300 000	5 754 183	454 183
Bruttogevinster hittil (BH)			
Forventet gjenstående (FG)			
Nettogevinster (BH+FG-P)			

Forklaring på avviket i tabellen over:

Det ble besluttet å gjøre en del ekstra utvikling for å opprettholde aktiviteten på utviklingen og gjøre ferdig blant annet integrasjon mot Panopto, som er ansett å være en særdeles viktig integrasjon for at sektoren skal ta i bruk DLR.

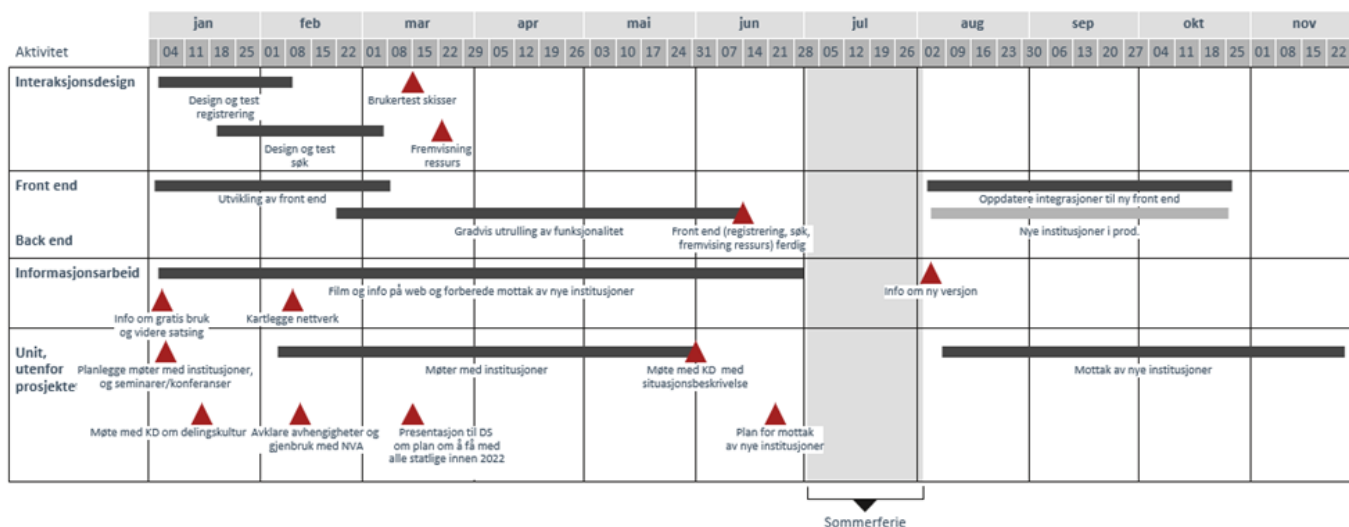
Kvalitative gevinster	Forventning ved prosjektstart (F)	Realisert hittil (R)	Forventet gjenstående (G)	Avvik «F-(R+G)»

Forklaring på avviket i tabellen over:

Gevinster vil oppstå på hver institusjon når de tar DLR i bruk. Gevinster ved å ta DLR i bruk er beskrevet [i egen sak til DS-møte 1, 2022](#). Her er gevinster knyttet til personas og scenarier som referansegruppen har vært med å utforme. Det er tidligere utarbeidet en mal for gevinstrealisering som er en del av innføringsmateriellet for DLR og som hver enkelt institusjon kan bruke i sitt gevinstrealiseringsarbeid. I nytt prosjekt DLR 2022 vil innføringsmateriellet oppdateres med personas og gevinstscenarier, for å legge til rette for at institusjonene kan planlegge for og gjennomføre gevinstrealisering på hver sin institusjon.

## 5. PROSJEKTETS FREMDRIFT

Prosjektets fremdrift ble ved oppstart planlagt som dette:



Prosjektet ble i all hovedsak gjennomført iht. Fremdriftsplanen. Se også beskrivelser i tidligere avsnitt sammendrag av prosjektgjennomføringen og prosjektets produkter.

Prosjektet ble avsluttet iht. styringsdokument og plan 31.12.2021. Videre arbeid planlegges i nytt prosjekt DLR 2022.

## 6. ANDRE AVVIK I PROSJEKTET

## 7. PROSJEKTETS ANVENDELSE AV POLITISKE PRINSIPPER OG FØRINGER

Prinsipper for realisering av digitalisering	Den faktiske implementeringen i dette prosjektet
<b>LOR-utredningen</b>	<p><i>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:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tilrettelegging for god delingskultur</i></li> <li>• <i>Enkel og god håndtering av opphavsrettslige problemstillinger</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gode lokale innføringsprosjekt med god opplæring og med endringsledelse som et sentralt element</i></li> </ul> <p>Disse suksessfaktorene dannet grunnlaget for planleggingen og gjennomføringen av prosjektet.</p>
<p><b>Kunnskapsmeldingen - lære hele livet</b></p>	<p>Arbeidet med DLR kan bidra til å understøtte en del av tiltakene i kompetansereformen, ved å tilgjengeliggjøre ressurser som kan bidra til å tette kompetansegap.</p>
<p><b>Digitaliseringsstrategi for Universitets- og Høgskolesektoren (2021-2025)</b></p>	<p><i>I utkastet til ny digitaliseringsstrategi så er det under flere av de seks strategiske innsatsområdene understreket verdien av å ha en teknologi som muliggjør deling og gjenbruk av læringsressurser.</i></p> <p><u>Digital kompetanse i alle fag</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fagene anvender nye innsikter og arbeidsmåter basert på mulighetene i digital teknologi</i></li> <li>• <i>Stimulere samarbeidskulturen i institusjonene ved eventuell omlegging av fag og utnytte mulighetene for samarbeid i sektoren rundt erfaringsdeling samt felles læringsressurser og emneutvikling der dette er hensiktsmessig</i></li> </ul> <p><u>Pedagogisk innovasjon</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Utvikle kultur og rammer for internt samarbeid og sektorsamarbeid rundt utvikling og fornyelse av fag og emner</i></li> </ul> <p><u>Sammen er vi sterkere</u></p> <p><i>UH-sektoren kjennetegnes av en tilpasningsdyktig og samarbeidsorientert kultur som bidrar til å styrke sektorens evne til å løse samfunnsutfordringer. Det er viktig at organisasjonsutvikling og endringsarbeid ved den enkelte institusjon tar utgangspunkt i behovene til de kunnskapssøkende. Videre skal de vitenskapelig ansatte møte insentiver som motiverer for deling og gjenbruk.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etablere nødvendig støtte rundt innføringen og utviklingen av digital teknologi i ulike emner, som for eksempel ressursbanker, skalerbar infrastruktur og støtteapparat</i></li> <li>• <i>Etablere arenaer og praksiser som styrker samarbeid og deling av undervisnings- og forskningsressurser internt i, og på tvers av, institusjonene i sektoren</i></li> <li>• <i>Utvikle insentiver som stimulerer til pedagogisk innovasjon, deling av læringsressurser og deling av forskningsdata</i></li> </ul>

	<p>Disse punktene dannet grunnlaget for planleggingen og gjennomføringen av prosjektet. Den endelige versjonen "Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021 – 2025" ble fullført i løpet av prosjektperioden. Den er på enkelte punkter enda tydeligere på målet om deling og gjenbruk av læringsressurser. Prosjektet DLR 2022 vil bygge videre på flere konkrete punkter i denne strategien.</p>
<p><b>Handlingsplanen for digitalisering i høyere utdanning og forskning</b></p>	<p><i>Spesielt kapittel 2 om strategiske valg og prioriteringer som sier at for å gi en ramme for hva som skal etableres som fellestjenester, er det tatt et utgangspunkt i at jo nærmere kjerneoppgavene til institusjonene tjenestene ligger, jo større skal tilretteleggingen for innovasjon, lokal styring og valgfrihet være. Dess nærmere lærings- og forskningsprosesser, skal arkitekturen og løsningene være fleksible, muliggjørende plattformer og valgfrie fellestjenester, med sterk grad av institusjonelt selvstyre.</i></p> <p><i>Kapittel 2 beskriver også at det foreligger en rekke IT-politiske føringer for offentlig sektor formulert i ulike styringsdokumenter. Dette gjelder blant annet stortingsmelding om digitalisering Digital agenda, Nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata og de årlige digitaliseringsrundskrivene. Handlingsplanen skal realiseres i samsvar med disse styringsdokumentene, men vil særlig legge vekt på følgende prinsipper:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sett brukeren i sentrum.</i></li> <li>• <i>Tenk stort, start smått gjennom smidig utvikling. Prototyping og utprøving foran utredning. Bruk tverrfaglige team i størst mulig grad.</i></li> <li>• <i>Data lagres kun én gang og skal gjøres tilgjengelige for gjenbruk.</i></li> <li>• <i>Bygg inn sikkerhet og personvern i løsningene.</i></li> <li>• <i>Sikre kontroll på tilgang til data og ressurser.</i></li> <li>• <i>Sky først: 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.</i></li> <li>• <i>Offentlig sektor skal i utgangspunktet ikke gjøre selv det som markedet kan gjøre bedre og mer effektivt.</i></li> </ul> <p><i>I kapittel 3 om Utdanning er også det også understreket at den politiske satsningen på utviklingen</i></p>

	<p><i>av digitale læringsressurser og mer fleksible undervisningsopplegg er lagt til grunn for å prioritere initiativ U1: «Forbedre og fornye læringsformer ved å utnytte digital teknologi. Tilrettelegge infrastruktur for læringsfremmende undervisning. Styrket digital innholdsproduksjon og deling».</i></p> <p>Disse punktene dannet grunnlaget for planleggingen og gjennomføringen av prosjektet. Handlingsplanen til "Strategi for digital omstilling i universitets- og høyskolesektoren 2021 – 2025" som er under utarbeidelse, forventes å gi føringer til prosjektet DLR 2022.</p>
--	--

## 8. EVALUERING AV PROSJEKTETS STYRING

### 8.1. Suksessfaktorer

[Beskriv hva som har vært avgjørende for prosjektets mulighet til å innfri prosjektets mål og krav (Både positivt og negativt).]

Prosjektgruppen anser at følgende punkter har vært avgjørende suksessfaktorer for å innfri prosjektets mål og krav:

- 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 prosjektgruppen har hatt god representasjon 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. Et konkret eksempel på brukerinvolvering fra sektoren er ukentlige tester i utviklingsfasen.
- God støtte i ledelsen i Unit
- At vi har vært tett på institusjonene i informasjonsfasen og innføringsfasen
- At det går kort tid fra innmeldte utfordringer til løsning
- At nettverk har kommet med og bidrar til spredning og informasjon

Prosjektgruppen opplever at følgende punkter har vært krevende for å innfri prosjektets mål og krav:

- Det tar lang tid fra en institusjon hører om konseptet og tjenesten til den tas i bruk. I kommende arbeid med innføringen blir det viktig å ha ressurser til å drive innføringsarbeidet både sentralt fra Sikt sin side og på hver enkelt institusjon.
- DLR bør forankres flere steder i organisasjonen hos institusjonen (undervisning, bibliotek m.fl) samtidig som det er viktig at eierskapet er tydelig plassert. Det er viktig at hver enkelt institusjon gjør vurderinger av hva som blir riktig "plassering" av DLR på sin institusjon.
- Gjennom prosjektperioden har vi kommet et stykke på vei med utviklingen, mer enn planlagt, men sektoren ønsker mye mer. Videre fremover blir det viktig å ha ressurser og gode rutiner for prioritering og videreutvikling for å sikre at videreutviklingsønsker fra sektoren kan ivaretas og at tjenesten oppleves som god for brukerne.

## 8.2. Prosjektets organisering

Tjenesterådet for undervisning har fungert som styringsgruppe for DLR 2021.

Christine Johnsen (Unit), Tjenesteansvarlig for DLR har vært prosjektleder for prosjektet. Prosjektleder har rapportert månedlig til prosjekteier iht. Units statusrapporteringsmal, inkludert leveranseplan, økonomistatus og risikovurdering.

Prosjektet har hatt en referansegruppe med representanter fra arbeidsgruppa i konsortiet, representant fra DIKU, samt representanter fra andre UH-institusjoner.

Representanter med ledere i Unit (Direktør Roar Olsen, Leder for Avdeling for utdanningstjenester Terje Mørland, Leder for Seksjon for undervisningstjenester Vegard Moen) har hatt sentrale roller knyttet til informasjon og forankring i sektoren.

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

## 8.3. Interessenter

Prosjektet vil påvirke mange interessenter og er avhengige av bidrag fra mange. Det har derfor vært nødvendig med aktiv interessenthåndtering for prosjektet. Prosjektet har gjennomført en rekke møter med mange interessenter, se tidligere avsnitt Produkter.

## 8.4. Gevinstrealisering

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. 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.

Gevinster vil oppstå på hver institusjon når de tar DLR i bruk. Gevinster ved å ta tjenesten i bruk er beskrevet i informasjonsmateriellet som er utarbeidet og i egen sak til Digitaliseringsstyremøte 1, 2022. Det er utarbeidet en mal for gevinstrealisering som er en del av innføringsmateriellet og som hver enkelt institusjon kan bruke i sitt gevinstrealiseringsarbeid.

I gevinstarbeidet har vi tatt utgangspunkt i å illustrere scenarioer for å fremstille både kvalitets- og effektivitetsøkning. Scenarioene vil ikke være utfyllende, men er en enkel måte å vise særlig de ikke-kvantifiserbare kvalitetsgevinstene i praksis og på en brukerorientert måte. For å beskrive scenarioene har det vært nødvendig å ta en generell forutsetning om at tjenesten blir tatt gradvis mer i bruk og det er et fremtidsbilde som beskrives i scenarioene. Gevinstene er estimert nøkternt, men kan følge en eksponensiell kurve og kan bli betydelig høyere på sikt. En mer fullstendig gevinstberegning er ikke vurdert til å gi et bedre beslutningsgrunnlag knyttet til videre utvikling og innføring av DLR.

## 8.5. Usikkerhet

Mulig hendelse	Virkning hvis ingen tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
Manglende interesse i sektoren for å ta i bruk DLR.	For få institusjoner og undervisere tar DLR i bruk, og læringsressurser deles i liten grad.	Prosjektet og Unit jobber med å sikre forpliktende tilbakemeldinger fra institusjonene om når de skal ta DLR i bruk.
Institusjonene er ikke rigget for lokale innføringsprosjekter	Terskelen for å ta i bruk DLR oppleves høy.	Prosjektet og Unit må gi informasjon om hva det vil kreve av institusjonene. Institusjonene må gi tilbakemeldinger om når de skal ta DLR i bruk.
Vedvarende behov for teknisk løft/vedlikehold i flere år fremover for DLR		Vurdere mulige finansieringsmåter for videreutvikling av DLR.
Vanskelig å bli enig om konsept videre og utviklingsønsker.		Gode prioriteringsprosesser og god informasjon for forventningsavstemming. Smidig utvikling der det viktigste utvikles først.
Vanskelig å samkjøre med NVA og prosjektene går i ulik retning.		Tett dialog mellom prosjektene og et tydelig beslutningsgrunnlag knyttet til videre utvikling for de to tjenestene.

Mulig hendelse	Virkning hvis hendelsen inntreffer	Stimulerende tiltak
Stor interesse for DLR innenfor enkelte fagområder (eks helse).	Synlig nytte av DLR til hele sektoren / øker motivasjon.	Omprioritere til å legge til rette for innføring mot spesielle fagmiljøer / institusjoner.
DLR prosjektet får betydelig større betydning / interesse for aktører utenfor UH.	Mer deling til næringsliv og K12.	Mulighet til å stimulere mer til bruk av åpne lisenser og format som egner seg til bruk i andre sektorer.

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

Ved prosjektavslutning 31.12.21 gjensto enkelte risikoer som må følges opp av forvaltningsorganisasjonen i Sikt.

Risiko	Risikonivå	Tiltak
Manglende interesse i sektoren for å ta i bruk DLR/ manglende delingskultur		Følge opp institusjoner og nettverk som prosjektet har vært i dialog med.



Vedvarende behov for teknisk løft/vedlikehold og innføringsstøtte til nye institusjoner i flere år fremover for DLR		Godkjent midler fra DS, som vil sikre at man får på plass kritisk funksjonalitet. Det er i tillegg sendt inn satsningsforslag til KD på DLR og lagringsstrategi som tar for seg en videreutvikling av DLR som tjeneste.
Avhengighet til NVA og sammenhengen med DLR		Forvaltningen må fortsette det gode samarbeidet med NVA.

## 9. LÆRINGSPUNKTER FOR LINJEORGANISASJONEN

Svært tett og godt samarbeid mellom prosjektet og forvaltningsorganisasjonen for tjenesten 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 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.

Av andre læringspunkter kan nevnes:

- En tverrfaglig sterk referansegruppe med god sektorforankring som gir gode råd og bidrar med å sette retning.
- Tjenesterådet gir tydelige tilbakemeldinger og setter retning. utfordring: Kort tid til hver sak i tjenesterådsmøter.
- Tett samarbeid mellom prosjektleder og utviklerteam. Tilgang på gode utviklerressurser.
- Godt samarbeid med NVA-prosjektet.
- Det er en ny tjeneste for sektoren og det er lett å undervurdere hvor lang tid det tar å beslutte å ta i bruk tjenesten og innføre den. Kulturendringen er et viktig element av arbeidet som tar tid.
- Det kan oppleves som krevende å utarbeide læringsressurser som tilfredstiller alle krav til universell utforming, personvern og opphavsrett og det kan gjøre det vanskelig å dele. Men DLR kan være et positivt bidrag da det kan være skjerpene og motiverende å utarbeide læringsressursene slik at de tilfredstiller kravene og kan deles. Her er det et stort potensial videre.

## 9.1. Prosjektprosessen

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

## 9.2. Prosjektets samspill med linjeorganisasjonen

DLR var en eksisterende tjeneste før prosjektet som i en periode blir videreutviklet parallelt i forvaltning og prosjekt. Det er tjenesteansvarlig for tjenesten, som også har fungert som prosjektleder for prosjektet. Arbeid med videreutvikling av DLR og tilhørende produktansvar fortsetter i nytt prosjekt DLR 2022 og i videre i forvaltning. For å få denne organisering til å fungere har det vært avgjørende med god representasjon fra forvaltningen i prosjektet.

1. Styringsdokument

## 10. VEILEDNING – SLUTTRAPPORT

### Hva er en sluttrapport?

En sluttrapport er et dokument som lages under avslutningen av et prosjekt og dokumenterer hvordan prosjektet har gått. Prosjektets resultater sammenlignes opp mot mål og planer i styringsdokumentasjonen. Hensikten med sluttrapporten er intern og ekstern læring. Sluttrapporten dokumenterer erfaringer som er nyttige for andre prosjekter, og annen relevant informasjon som er viktig for den eller de som skal drifte og vedlikeholde prosjektets produkter, som potensielt uferdig arbeid, vedvarende usikkerheter ol.

### Formål med sluttrapporten

Formålet med sluttrapporten er å tilrettelegge for erfaringsoverføring fra prosjektet, og sikre at resultatene er dokumentert på en hensiktsmessig måte

### Hvem utarbeider sluttrapporten?

Sluttrapporten kan utarbeides av prosjektleder, eventuelt av interne/eksterne evalueringsmiljøer

### Hvem mottar sluttrapporten?

Sluttrapporten fremlegges for godkjenning av Prosjekteieren for prosjektet. Evalueringer og sluttrapporter utført av eksterne miljøer som gjøres allment tilgjengelig skal legges inn i DFØs evalueringsportal. <https://www.evalueringsportalen.no/>

### Når utarbeides sluttrapporten?

Sluttrapporten utarbeides i avslutningsfasen av prosjektet.

### Hvordan skal dokumentmalen brukes?

Malen hjelper deg til å passe på at du har fått med alt som dokumentet bør si noe om, og til å få en god struktur i dokumentet som gjør det lettlest og oversiktlig. Alle prosjekter er forskjellige, så det er ikke sikkert at alle punktene i malen er like relevante for ditt prosjekt. Uansett vil malen ha en verdi som «sjekkliste» for hva som kanskje bør omtales i dokumentet. Hvis et punkt overhodet ikke er relevant for ditt prosjekt, skriver du bare «Ikke relevant». Hvis det er noe du ønsker å dokumentere som ikke fanges opp av malen kan du gjerne legge inn et nytt punkt.