



NÄTUNIVERSITETET

Myndigheten för Sveriges nätuniversitet



SLUSS

SLUTRAPPORT

KATRIN HOLMGREN OCH CHRISTIAN KRYSANDER

2005-12-06

Bilagor

Bilaga 1	Kravbild
Bilaga 2	Funktionella krav, remissversion
Bilaga 3	Icke funktionella krav, remissversion
Bilaga 4	Sammanställning av remissvar
Bilaga 5	Funktionella krav, slutversion
Bilaga 6	Icke funktionella krav, slutversion
Bilaga 7	Kostnadsanalys
Bilaga 8	Checklista kostnader
Bilaga 9	Projektspecifikation Upphandling

Distributionslista

Namn (person/grupp/organisation)	Kommentar
Blekinge tekniska högskola	
Chalmers tekniska högskola	
Göteborgs universitet	
Högskolan i Borås	
Högskolan Kalmar	
Högskolan i Kristianstad	
Karolinska institutet	
Karlstads universitet	
Linköpings universitet	
Luleå tekniska universitet	
Lunds universitet	
Lärarhögskolan i Stockholm	
Malmö Högskola	
Mittuniversitetet	
Stockholms universitet	
Uppsala universitet	
Växjö universitet	
IT-chefen på universitet och högskolor	
Styrgrupp SLUSS	
Referensgrupp SLUSS	
Projektgrupper SLUSS	
Agio System & Kompetens	

INNEHÅLL

1	PROJEKTINFORMATION	5
1.1	PROJEKTMÅL	5
1.2	SYFTE.....	5
1.3	HISTORIK.....	5
2	PROJEKTRESULTAT KONTRA -MÅL.....	6
2.1	RESULTAT KONTRA KVALITETSMÅL.....	6
2.2	GENOMFÖRANDE KONTRA KVALITETSMÅL	7
2.3	LEDTID KONTRA PROJEKTPLAN	11
2.4	KOSTNADER KONTRA BUDGET	11
3	ERFARENHETER OCH OBSERVATIONER.....	13
3.1	LEDNINGSTÖD OCH FÖRANKRING	13
3.2	BESLUTSMODELL	13
3.3	PROJEKTORGANISATION	13
3.4	INBLANDNING AV OCH FÖRANKRING HOS INTRESSENTERNA	13
3.5	UNDERLEVERANTÖRER	14
3.6	PROJEKTLEDNINGSMETOD.....	14
3.7	PROJEKTPLAN OCH PLANERINGSVERKTYG	14
3.8	REDOVISNINGS- OCH UPPFÖLJNINGSVKTYG	14
3.9	INFORMATIONSSPRIDNING OCH RAPPORTERING	15
3.10	IMMATERIELLA RÄTTIGHETER	15
3.11	ARBETSMODELL/-FORMER OCH PROCESSER	15
3.12	KVALITETSSYSTEM	15
3.13	SÄKERHETSFRÅGOR	16
3.14	MOTIVATION	16
3.15	SAMARBETE	16
3.16	FÖRSLAG TILL FÖRBÄTTRINGAR	16
4	ÖVRIGT.....	17
5	REFERENSER.....	17

SAMMANFATTNING

Projektspecifikationen har varit utgångspunkten för innehållet i denna rapport där resultaten redovisas i förhållande till i specifikationen beskrivna planer. Ett kapitel om utvärdering har utelämnats då Myndigheten för Sveriges nätuniversitet senare ska utvärdera projektet.

Projektet har rönt ganska stor uppmärksamhet. Många reflektioner till projektledningen har handlat om att få projekt med så många lärosäten och personer involverade har lyckats med att producera konkreta och användbara resultat. Vi har erfårit att det är sällsynt med samarbetsprojekt mellan lärosäten som bygger på ett stort mått av frivillighet, personligt engagemang, specifika kompetenskrav och som resulterar i konkreta resultat.

Projektmålen har uppnåtts och alla planerade resultat utom ett har levererats om än inte i den form som planerades från början. Marknadsanalysen ströks tidigt i projektet. Utvärderingen ska utföras senare av Myndigheten. Remisshantering av kravspecifikationen var inte inplanerad från början men utfördes av projektet med en sammanställning som resultat. Kostnadsanalysen resulterade i ett par nyckeltal och en checklista för kostnadsslag.

Projektets genomförande har gått enligt planerna och inga större förändringar har skett trots en del kritik och förslag på ändringar. Processer och metoder för utformning av scenarios, objektbeskrivningar och kostnadsanalys har tagits fram under tiden. Ett par extra workshops fick anordnas. En konsult anlätades för utformningen av kravspecifikationen då inget lärosäte kunde ta på sig uppgiften.

Två veckors försening av kravspecifikationen är den enda avvikelser från tidplanen.

Projektets budget har överskridits och underskottet har hanterats med att begära extra medel av projektdeltagarna. Avvikelsen beror på ökat antal timmar för projektadministration, kravbilsarbete, kravspecifikation, informationsspridning och remisshantering.

Informationsspridningen till lärosätena har varit god och projektet är välkänt på lärosätena.

Några förslag till förbättringar kan lämnas när liknande samarbetsprojekt ska genomföras.

- I direktiven ska det framgå i vilken omfattning projektdeltagare ska arbeta i projektet samt vilka kalendermånader det avser.
- Samarbetsprojekt i högskolesektorn ska planeras noga i kalendertid för att undvika att arbetstoppar i projektet kolliderar med andra arbetstoppar som till exempel terminsavslut.
- I de fall inte lärosäten kan ställa upp med arbetskraft måste det finnas någon överenskommelse om kompensation, eventuellt ökad finansiering
- En snäv tidplan bör undvikas.
- Projektadministration bör budgeteras mycket högt.
- Utarbeta en grov arbetsmodell i förväg och fastställ den innan deltagare förbinder sig att arbeta i projektet. Skapa en projektorganisation med krav på kompetensprofiler utifrån modellen.

1 Projektinformation

1.1 Projekt mål

Målet är att ta fram en kravbild för en lärandestödande plattform. Kravbilden ska omformuleras till en kravspecifikation med funktionella och icke-funktionella krav, vilken ska användas som underlag i en gemensam upphandling för Sveriges universitet och högskolor.

1.2 Syfte

Fyra syften är identifierade:

- Identifiera en gemensam kravbild där olika scenarier för utbildningsaktiviteter är utgångspunkten. Dessa kan vara kurser, program, projekt, praktik och olika arbetsformer inom dessa. De är definierade i studietid och äger rum på högskola eller universitet
- Undersöka möjligheterna för gemensam support, drift och användarutbildning
- Möjliggöra samverkan för lärosätena. Lärosätena ska i högre grad kunna använda samma system vid utbildningar som drivs i gemensam regi.
- Underlätta en gemensam upphandling genom att konvertera kravbild till kravspecifikation samt göra totalkostnads- och marknadsanalys. Marknadsanalys kan eventuellt köpas utifrån.

1.3 Historik

Projektet startade den 15 mars 2005 med ambitionen att en kravspecifikation skulle vara klar i augusti månad. 17 lärosäten skulle delta i projektet och varje lärosäte skulle avsätta 2 personer för arbete i olika arbetsgrupper bland annat för att ta fram en kravbild som senare skulle omarbetas till en kravspecifikation.

För kravbilsarbetet definierades två arbetsgrupper. I april träffades arbetsgrupperna för en kick-off och arbetsmöte. Projektledningen presenterade en arbetsmodell vid mötet. Det gavs knappt någon tid för att bearbeta modellen eller för utarbeta någon ny metod. Vid mötet var det många deltagare som inte var medvetna om den förväntade omfattningen av arbetsinsatsen. De följande veckorna var en turbulent tid med diskussioner. Många hade en otydlig bild av vägen mot målet.

En extra workshop anordnades där arbetsgrupperna möttes och strukturen för resterande arbete drogs upp. Workshopen var inte planerad men nödvändig för det fortsatta arbetet.

En processutvärdering av arbetsgruppernas arbete gjordes i maj.

I slutet av maj och i juni blev det en del avhopp från projektet. En del valde att helt sluta medan andra deklarerade att inte hade tillräckligt med tid för att hinna avsluta sina beskrivningar.

Tidigt i projektet diskuterades hur marknadsanalysen skulle utföras. Beslutet blev att avvakta med aktiviteten. Under hösten blev beslutet att aktiviteten inte skulle utföras i detta projekt.

För att kunna göra en kostnadsanalys iordningställdes en enkät där lärosätena uppmanades att lämna uppgifter om vilka och hur stora kostnader det enskilda lärosätet har för lärandeplattformar. Svaren var väldigt varierande och differensen försvårade sammanställningen. Trots detta kunde dock vissa slutsatser göras och några trender skönjas.

För utformningen av kravspecifikationen skulle specifik kompetens anlitas. I första hand söktes kompetens på lärosätena, men detta misslyckades. I början på juni kunde avtal tecknas med ett konsultföretag och jobbet kunde påbörjas med omedelbar start. Utformningen försenades två veckor i förhållande till planen och kravspecifikationen kunde skickas ut på remiss i slutet av september.

Remisshantering var inte en planerad process i den ursprungliga planen för projektet. Styrgruppen beslutade i början av september att projektet skulle ansvara för hela processen.

Engagemanget var stort med 23 uttömmande remissvar. I början av november överlämnades sammanställningen och de enskilda dokumenten till upphandlingsprojektet.

Samtidigt som inbjudan gick ut för att lämna synpunkter på kravspecifikationen inbjöds alla utbildningsanordnare av högskoleutbildning att delta i en samordnad gemensam upphandling av lärandeplattformar. 20 lärosäten anmälde sitt intresse varav 18 deltog i ett konstituerande möte i slutet av oktober. 19 lärosäten beslutade sig för att tillsammans starta ett upphandlingsprojekt.

Förslag på finansieringsmodell, budget och projektspecifikation för upphandlingsprojektet lades fram för beslut. Efter mötet överlämnades dessa resultat till upphandlingsprojektet.

2 Projektresultat kontra -mål

2.1 Resultat kontra kvalitetsmål

I projektspecifikationen finns definierade mål som avser kvalitet på projektresultat. I detta avsnitt görs en sammanfattande bedömning utifrån uppsatta mål.

2.1.1 Kravbild

Kravbilden speglar sannolikt alla deltagare krav i form av scenarios. Arbetet med att koppla scenarios och objektbeskrivningar färdigställdes till ca 70 %.

Kravbilden har i mindre omfattning än beräknat använts för kvalitetssäkring av systemkraven vilket främst berodde på att den inte färdigställdes helt.

Användningsområdena kommer främst att vara utveckling av metodik och didaktik för IT-stödd utbildning för lärare och IT-pedagoger på lärosätena. Tänkbar användning kan även vara för utveckling av system och egna moduler, men detta är inte verifierat. I projektspecifikationen antydde man att den skulle kunna vara användbar för SUNET. Detta är inte analyserat.

2.1.2 Kravspecifikation

Kravspecifikationen är användbar för enskilda lärosäten som vill göra egna upphandlingar. Den ska användas som underlag i en samordnad gemensam upphandling för 19 lärosäten i Sverige. Kraven är utformade på ett sådant sätt att varje enskilt lärosäte kan värdera de olika kraven utifrån sin egen behovsbild. Kravspecifikationen är utformad på ett sätt så att den kan uppdateras och återanvändas vid upphandlingar och utvärderingar längre fram i tiden. Kravspecifikationen är flexibel i sin uppbyggnad vilket möjliggör för de enskilda lärosätena att kunna välja vilka moduler och funktioner som ska ingå i de krav som gäller för det enskilda lärosätet.

Ytterligare användningsområden har synliggjorts under projektiden. Kravspecifikationen är användbar för de som väljer så kallade Open Source lösningar. Den är också användbar för lärosäten som vill utveckla användandet och göra en utvärdering av befintligt IT-stöd.

Kravspecifikationen levereras i två versioner, dels remissversion och dels den slutliga versionen som ingick i anbudsförfrågan.

2.1.3 Sammanställning av synpunkter på kravspecifikation

I projektspecifikationen har sammanställningen inte definierats som en leverans. Sammanställningen har dock levererats till alla svaranden. Förutom sammanställningen av generella svar har en matris producerats som visar vilka kravformuleringar som har kommenterats av vilka svaranden. Matrisen har levererats till upphandlingsprojektet som kan använda den för att identifiera de kravformuleringar som har fått många synpunkter.

2.1.4 Övriga resultat

Marknadsanalysen gjordes inte eftersom tiden prioriterades till andra aktiviteter.

Kostnadsanalysen är användbar som riktmärke vid budgetering för ett lärosäte. Den är inte utformad som en kalkylmodell men ger en grafisk bild av nuläget på 14 lärosäten.

Finansieringsmodellen för upphandlingsprojektet har en fördelning mellan lärosätena som tar hänsyn till betalningsförmåga baserat på antalet helårsstudenter. Den tar också hänsyn till ifall lärosätena har deltagit i SLUSS eller inte.

Inget avtal är tecknat med någon upphandlingsorganisation. Beslutsprotokollet från det konstituerande mötet tillsammans med den godkända projektspecifikationen verifierar uppdraget till upphandlaren och skickas med vid fakturering av deltagaravgiften.

Ansvar för utvärderingen har övertagits av Myndigheten för Sveriges nätuniversitet.

2.2 Genomförande kontra kvalitetsmål

I detta avsnitt redovisas det faktiska projektgenomförande jämfört med planerat genomförande.

Åtta styrgruppsmöten har genomförts varav tre har varit fysiska möten. Resterande möten har genomförts som e-möten. Projektets progression har inför styrgruppen redovisats i form av statusrapporter.

Det första projektmöte genomfördes som ett fysiskt möte därefter genomfördes alla möten som e-möten. Ca 80 % av arbetsgruppsmötena har genomförts som e-möten.

Alla grupper har haft egna arbetsytor i den gemensamma projektplatsen.

För e-möten har e-mötesverktyget Marratech använts. Som gemensam projektplats har Classfrontier använts. Classfrontier är en lärandeplattform och inget projektverktyg. PROPS mallar för projektplan och slutrapport har använts. Mallar från Linköpings projektverktyg (Lips) har använts för statusrapportering och protokoll. Någon speciell projektmodell har inte använts.

Projektadministratören har haft ansvar för projektplatsen och gett support för både Classfrontier och Marratech.

Projektet har ett projektnummer i ekonomisystemet Agresso.

Verktygen har uppfyllt syftena och fungerat tillfredsställande.

2.2.1 Projektstyrning

Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet utsåg en projektgrupp¹ som utformade ett projektdirektiv och uppdrog till Luleå tekniska universitet att genomföra projektet som då utsågs till projektägare. Projektet har styrts av en styrgrupp och styrgruppens ordförande. Fem statusrapporter har producerats som redovisar pågående, avslutade och nära förestående

¹ Nenad Cuturic, Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet; Katrin Holmgren, Luleå tekniska universitet; Lars Lundström, Högskolan i Kristianstad; Christian Krysaner, Linköpings universitet; Helena Söderlind, Lärarhögskolan i Stockholm; Per Westman, Myndigheten för Sveriges nätuniversitet

aktiviteter samt analys av risker och möjligheter med förslag på åtgärder. Ekonomiskt utfall i förhållande till budget har redovisats i samband med statusrapportering.

Styrgruppen har tagit alla beslut som föranleder ändringar i projektplan, tidplan och budget. Nya versioner av planer har inte utformats utan spårning av ändringar kan göras i mötesprotokollen. I de fall delegering har gjorts framgår detta i protokollen.

Styrgrupp:

Staffan Sarbäck, Luleå tekniska universitet, ordförande.

Per Westman, Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet

Harriet Axelsson, Malmö Högskola

Lena Olsson, Lärarhögskolan i Stockholm

Per Unger, Stockholms universitet

Ronny Lundberg, Mittuniversitetet

Inge Axelsson, Chalmers tekniska högskola

2.2.2 Projektledning

Projektgruppen har haft veckovisa projektmöten från projektstart den 15 mars till midsommar. Uppföljning av projektgruppens nedlagda tid per aktivitet har redovisats i projektplatsen. En "att göra lista" har upprättats som uppdaterats efter varje projektmöte. Projektadministratörens medverkan i projektet avslutades 30 juni.

Projektgrupp:

Projektledare Katrin Holmgren, Luleå tekniska universitet

Bitr. projektledare Christian Krysander, Linköpings universitet

Projektadministratör Lena Vestin, Luleå tekniska universitet

2.2.3 Processer och arbetsmetoder

Sex processer och åtta leveranser definierades för projektet. Leveransernas utformning specificerades i projektspecifikationen. I detta avsnitt redovisas det faktiska resultatet utifrån planerna.

Fyra arbetsgrupper formerades. Effektgruppen som bestod av 19 personer, förvaltningsgrupp på 10 personer, finansieringsgruppen på 2 personer och kostnadsgrupp på 4 personer.

Projektmedlemmarna informerades att deras förväntade arbetsinsats skulle vara 80 timmar vardera. Denna information gavs vid första mötet och framgick inte i projektdirektiven.

2.2.3.1 Kravbilden och dess gränsvytor

Effektgruppen och förvaltningsgruppen arbetade med att ta fram kravbilden inkl avgränsningar.

Effektgruppen arbetade med att skriva scenarios utifrån en definierad processbeskrivning. Den hade tidigare tagits fram av Luleå tekniska universitet i deras arbete med kravfångst inför deras upphandling av lärandeplattform. Förvaltningsgruppen skrev objektbeskrivningar utifrån objekt som identifierades i scenarierna.

Metoden med scenarios och objektbeskrivningar togs fram under en två dagars workshop på Stockholms universitet i april månad. Mindre grupper formerades och fördelning av moment gjordes mellan grupperna inom effektgruppen. Inom förvaltningsgruppen togs en bruttolista fram av olika tänkbara objekt som sedan fördelades mellan gruppmedlemmarna. En tidplan

togs fram och möten inplanerades för alla grupper. En del möten genomfördes i storgrupp och andra i mindre grupper. Varje grupp hade en gruppledare. Effektgruppens arbete låg lite före förvaltningsgruppen.

Det var planerat att enbart två fysiska möten skulle genomföras för scenarios och objektbeskrivningar. Vid det andra mötet jobbade de två grupper tillsammans med att koppla objektbeskrivningar till scenarios. Denna "korsbefruktning" var bra men tyvärr var tiden för knapp även för detta moment.

Tanken var att avgränsningar skulle falla ut under framtagningen av scenarios och objektbeskrivningar. Det framfördes dock starka motiv för ytterligare arbetsmöten. Ett extra arbetsmöte genomfördes för kravbilsarbetet plus en workshop för att arbeta fram avgränsningar enligt en metod utvecklad av konsultföretaget som skulle utforma kravspecifikationen.

Arbetet med kravbilden blev inte helt färdigställt. En uppskattning är att ca 30 % återstår. En student från Malmö högskola arbetade med att färdigställa "korsbefruktningen" så långt som möjligt.

Kravbilden var tänkt att presenteras som funktionsområden som text och avgränsningarna grafiskt i strukturdiagram. Kravbilden finns i textformat beskriven som scenarios med beskrivna kopplingar till objekt. Objektbeskrivningar finns i textformat.

Resultatet av den workshop som arbetade fram ett förslag till avgränsningar finns som en bilaga till styrgruppsprotokollet daterat den 16 juni 2005.

Alla scenarios finns i ett Word-dokument².

2.2.4 Kravspecifikationen

En konsult anlätades som både arbetade med avgränsningarna och kravspecifikationen. Den delades upp i en funktionell och en icke-funktionell kravspecifikation. Utgångspunkten för utformningen av strukturen var främst objektbeskrivningarna och avgränsningarna.

Färdigdatum försenades med två veckor innan den kunde skickas på remiss.

Utformningen av kravspecifikationen planerades som en rapport, en sammanfattning i ppt-format samt som en databas med dokumentgenererare.

Kravspecifikationen levererades till upphandlingsprojektet som två Word-dokument med en struktur på två rubriknivåer och i två versioner, remissversion³ och slutlig version⁴. Kravspecifikationen blir offentlig när förfrågningsunderlaget blir offentligt.

2.2.4.1 Synpunkter på kravspecifikationen

Denna process var inte definierad i projektspecifikationen och därmed inte heller budgeterad. Projektledaren utförde denna process.

Rektorer hos 61 utbildningsanordnare fick den 23 september ett brev där de inbjöds att lämna synpunkter på kravspecifikationen samt att delta i en samordnad gemensam upphandling. Synpunkter och intresseanmälan för upphandling skulle vara projektledaren tillhanda den 12 oktober. I brevet fanns direktiv för hur materialet skulle hämtas samt riktlinjer för hur materialet skulle hanteras med hänsyn till sekretesskraven.

26 utbildningsanordnare hämtade ut materialet och 23 lämnade in synpunkter. 10 utbildningsanordnare tackade aktivt nej till deltagande i upphandlingen. 20 lämnade in en intresseanmälan för deltagande.

² Bilaga 1

³ Bilaga 2

⁴ Bilaga 3

Sammanställningen⁵ av synpunkterna skickades med e-post till utsedda handläggare den 2 november 2005 samt med brev den 7 november.

2.2.5 Kostnadsanalys

Gruppen på fyra personer och projektledaren möttes via e-möten några gånger. Den tittade på vilka kostnader som finns och diskuterade även metoder. Gruppen saknade en ekonom och flera lärosäten tillfrågades. Tyvärr kunde ingen ekonom knytas till processen så arbetet utfördes utan ekonomisk expertis.

En inventering av både kostnader och kalkylmodeller för beräkning skulle göras. Gruppen beslutade sig för att enbart inventera kostnaderna och göra en enkät ifyllbar via webben och skicka till lärosätena. E-Val användes som enkätverktyg.

Kostnaderna delades upp i engångskostnader och löpande kostnader. De delades även in i grupper av kostnader fördelade på ledningsnivå, systemägare, drift samt central och lokal support. Svaren skulle avse senast året.

14 lärosäten besvarade enkäten och svaren hade stor spridning och variation.

Nyckeltal har tagits fram som baseras på kostnader per antalet aktiva användare. Två snittvärden identifierades där högsta och lägsta värdet tagits bort. Snittvärdet för engångskostnad per student = 163 Skr. Snittvärdet för löpande kostnad/student = 254 Skr. Den skattade totalkostnaden blir då summan av dessa två snittvärden. Den skattade totalkostnaden jämfördes med de enskilda svaren och vissa avvikelser kan då skönjas.

Sammanfattningsvis kan man säga att engångskostnaderna är ganska statiska medan löpande kostnader per användare sjunker med ökat antal användare.

Resultatet presenteras mer i detalj i en delrapport med grafer⁶.

Ingen beräkningsmodell med inmatningsfält mm har tagits fram. Budgeten medgav inte detta. Ett checklista⁷ är framtagen där tänkbara kostnadslag är definierade. Lärosätena kan använda den för att beräkna kostnader och kostnadsfördelning samt identifiera ansvariga enheter.

2.2.6 Finansieringsmodell och avtal

Gruppen bestod av projektledaren och två personer med vana av upphandlingar. Gruppen möttes enbart via e-möten. Den tog fram förslag på budget och finansiering.

Styrgruppen beslutade att endast förslag på finansieringsmodell, projektägare, projektplan och budget kan läggas fram till deltagare i upphandlingsprojektet⁸. Det beslutades även att intresserade skulle kallas till ett konstituerande möte för beslut.

Mötet beslutade att lärosätena ska betala en deltagaravgift beroende på antal helårsstudenter enligt följande:

0 – 1 000 studenter	12 800 Kr
1001 – 5 000 studenter	25 600 Kr
5 001 – 10 000 studenter	38 400 Kr
> 10 000 studenter	51 200 Kr

De som inte deltog i SLUSS betalar dessutom 12 800 Kr i extra avgift.

⁵ Bilaga 4

⁶ Bilaga 5

⁷ Bilaga 6

⁸ Bilaga 7

2.2.7 Utvärdering

En processutvärdering ifyllbar via webben gjordes av effektgruppens och förvaltningsgruppens arbete. Denna gjordes i slutet av maj när ungefär 2/3 av tiden hade fortlöpt. Verktöget Apsis Pro användes för ändamålet. 16 av totalt 19 i effektgruppen svarade och 5 av 10 i förvaltningsgruppen.

Utvärderingen visade att informationen före och under processen varit tillfredsställande för hela gruppen. Inom de mindre arbetsgrupperna var den mindre tillfredsställande under processen. Arbetsmodellen för förvaltningsgruppen har fungerat bättre än för effektgruppen. Arbetet i de mindre arbetsgrupperna fungerade bättre där de valde att arbeta parvis. Arbetsprocessen har upplevts både bra och dålig. En del har saknat en pedagogisk diskussion som utgångspunkt innan arbetsprocesserna startade. Nästan ingen har haft ytterligare stöd och hjälp från sitt lärosäte vid utförande av arbetsuppgifterna. Nästan alla upplever att tiden för processen "krympte" när tidplanen detaljerades. De flesta har lagt ned mellan 50-90 timmar på processen. En tredjedel av deltagarna är inte nöjd med sin arbetsinsats. En femtedel har kunnat påverka arbetsprocessen medan hälften inte har försökt. Den största kritiken kommer anmärkningsvärt nog på verktygen för e-möten och projektplats.

En utvärdering av hela projektet ska göras av Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet. Utvärderingen ska dels utvärdera arbetsgruppernas arbete och process, dels projektets resultat och totala genomförande samt nyttan av projektet för deltagande lärosäten och myndigheten.

2.3 Ledtid kontra projektplan

Utskicket av kravspecifikation för remisshantering försenades med två veckor. I övrigt har inga avvikelser i tidplanen skett.

2.4 Kostnader kontra budget

Här redovisas projektets budget och utfall. Budgetunderskottet hanterades med att begära extra projektmedel av projektdeltagarna.

2.4.1 Finansiering

Myndigheten för Sveriges nätuniversitet är projektets huvudfinansär.

Lärosätena har betalat en deltagaravgift beroende på antalet helårsstudenter enligt följande:

0 – 1 000 studenter	0 Kr
1001 – 5 000 studenter	10 000 Kr
5 001 – 10 000 studenter	20 000 Kr
> 10 000 studenter	30 000 Kr

Lärosätena har finansierat löner, resor och omkostnader i samband med arbetsgruppsarbete.

2.4.2 Intäkter

Myndigheten för Sveriges nätuniversitet	535 000 Kr
Högskolor och universitet	<u>390 000 Kr</u>
Summa	925 000 Kr

2.4.3 Kostnader i förhållande till budget

I ekonomisystemet har inte rese- och möteskostnader kunnat särskiljas mellan styrgrupp och projektledning. Av den anledningen redovisas utfallet tillsammans.

Kostnadslag	Budget	Utfall
Löner projektgrupp	400 000 Kr	606 500 Kr
Löner, arvoden, externa tjänster	100 000 Kr	180 500 Kr
Arvoden studenter	25 000 Kr	
Resor projektledning	100 000 Kr	
Resor styrgrupp	<u>50 000 Kr</u>	
Resor, totalt	150 000 Kr	108 700 Kr
Möteskostnader styrgrupp, projektgrupp	50 000 Kr	
Möteskostnader arbetsgrupper	<u>20 000 Kr</u>	
Möteskostnader, totalt	70 000 Kr	38 100 Kr
Overheadkostnader (35 %)	180 000 Kr	192 300 Kr
Totalt	925 000 Kr	1 126 100 Kr

De största avvikelserna avser lönekostnader.

Tidsbudgeten för projektadministration överskreds med mer än 100 %. Det är flera anledningar till det:

- det stora antalet projektdeltagare samt att många deltagare byttes ut över tiden.
- förberedelserna och support för användningen av distansöverbryggande teknik. Byte av projektplats.
- dialog med enskilda
- brist på ekonom och utformare av kravspecifikation
- informationsspridning

Operativt arbete med kravbilden gjordes i större omfattning än beräknat av biträdande projektledare eftersom en del deltagare inte kunde delta i den omfattning som hade beräknats. En del lärosäten kunde inte avsätta 2 deltagare med 80 timmar vardera. Anledningen var oftast att den kompetens som eftersöktes inte kunde frigöras.

Operativt arbete med utformningen av kravspecifikationen gjordes i större omfattning än beräknat av projektledningen.

Remisshanteringen av kravspecifikationerna var inte planerad i tidsbudgeten, som tog ca 50 timmar att genomföra.

Studentarvoden fakturerades Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet och belastar inte utfallet.

Styrgruppens sammansättning föranledde mycket mindre reskostnader än beräknat. Fler styrgruppsmöten än beräknat kunde genomföras som e-möten. Det mesta av möteskostnaderna avser workshops för arbetsgrupperna.

3 Erfarenheter och observationer

Detta avsnitt redovisar projektledningens observationer och erfarenheter av projektet. PROPS-modellens checklista har använts.

3.1 Ledningsstöd och förankring

Styrgruppen har utgjort projektets ledningsstöd. I enstaka frågeställningar har ordförande och uppdragsgivare agerat bollplank och stöd. Styrgruppens samlade kompetens har väl motsvarat de krav som projektets uppdrag har krävt för styrning. Styrgruppen har varit påläst och aktivt arbetat med frågeställningar som presenterats och inte tvekat för att ta beslut. Ett par medlemmar har operativt jobbat med någon aktivitet. För en projektledare är det mycket värdefullt att en styrgrupp kan arbeta aktivt med frågeställningar och ta ställning till presenterade åtgärdsförslag.

3.2 Beslutsmodell

Beslutsmodellen beskrevs tydligt i projektspecifikationen och den har fungerat väldigt bra. Tydligheten har varit ett bra hjälpmedel för intressenterna att förstå hur besluten tas.

En avvikelse från beslutsmodellen gäller kravet på att ett avtal med en upphandlingsorganisation skulle tas fram och att en finansieringsmodell skulle beslutas innan upphandlingen skulle starta. Beslutet togs istället av ett konstituerande möte den 27 oktober 2005.

3.3 Projektorganisation

Projektorganisationen bestod av styrgrupp, projektgrupp, effektgrupp, förvaltningsgrupp, finansieringsgrupp, kostnadsgrupp och referensgrupp. Tre arbetsgrupper definierades redan i projektdirektiven utan att arbetsmetoderna var framtagna. Likaså identifierades tre gruppledare som skulle utgöra en del av projektgruppen. Myndighetens referensgrupp för kompetensutveckling utsågs till referensgrupp efter det att projektet startat. Tre gruppledare utsågs inte.

Rekommendationen från projektledningen till andra projekt är att inte identifiera arbetsgrupper utan att en arbetsmetod är framtagen. Fördelen med att först ta fram en arbetsmetod är att en kompetensprofil på medarbetare är lättare att förmedla. Nackdelen kan vara att det tar längre tid att bygga upp en fungerande organisation. I högskolesektorn kan det vara en fördel att låta arbetsmetoden växa fram med längre projekttid som konsekvens. Å andra sidan kanske högskolesektorn bör titta på den privata sektorn där arbetsmetoder är specificerade i förväg med syftet att spara kalendertid och resurser.

3.4 Inblandning av och förankring hos intressenterna

Projektet har identifierat fem grupper av intressenter enligt PROPS projektmodell. Det är styrfunktion, projektledning, resurser, interna intressenter och externa intressenter. Resurser är alla som arbetat i projektet. I projektdirektiven är intressenterna och en del krav framtagna. Detta kan fungera som verktyg för projektplanering och uppföljning. Intressenterna har identifierats som de som bör informeras särskilt. Nedan följer exempel på interna och externa intressenter som blandats in projektet samt hur de har kontaktats och informerats:

- Rektorer har fått ett informationsbrev
- Inbjudan till att lämna synpunkter på kravspecifikationen skickades till alla utbildningsanordnare av högskoleutbildning. En sammanställning av alla synpunkter har skickats till de handläggare som ansvarade för lärosätets remissvar.

- Inbjudan till att delta i en gemensam upphandling skickades till alla utbildningsanordnare av högskoleutbildning
- IT-chefer på alla universitet och högskolor har fått informationsbrev. En gång var projektledaren med på ett möte för IT-cheferna för universiteten.
- Nätverket för upphandlingschefer (SUSU) har fått informationsbrev.
- Referensgruppen har fått informationsbrev och en gång var projektledaren med på ett möte. Den har också varit behjälplig för att hitta kompetenser och referenser.
- Varje lärosäte som har deltagit i projektet har utsett en kontaktperson som har kontaktats vid behov.
- En viss kommunikation med projektet Open LMS har pågått och projektledningen för Open LMS har lämnat synpunkter på kravspecifikationen.

Inblandningen av intressenterna har medfört att projektet har varit välkänt ute på universitet och högskolor. Ett tydligt resultat av inblandningen är att hela 19 lärosäten har gått med i den gemensamma upphandlingen. Ett annat tydligt resultat är att förslaget till projektplan, finansiering och budget för upphandlingen inte ifrågasattes vid det konstituerande mötet vilket visar att projektet har varit välkänt och förankrat. Det kom 23 omfattande svar med synpunkter på kravspecifikationen vilket visar på ett stort intresse.

3.5 Underleverantörer

Agio System & Kompetens AB har väl motsvarat den kompetens som efterfrågats för anpassningen av kravspecifikationen. De kunde också ställa upp med väldigt kort varsel. Luleå tekniska universitet har flera ramavtal med denna kategori av konsultföretag vilket underlättar när ett uppdrag ska läggas ut. En viss missuppfattning om på vilken nivå som ett dokument ska vara i för att kunna skickas ut på remiss uppstod mellan projektledningen och konsulten. En rekommendation till andra projektledare är att kontrollera att externa konsulter är väl informerade om rådande praxis på universitet och högskolor.

3.6 Projektledningsmetod

Projektledningen har prioriterat tidplan och milstolpeplan vilket har gjort att ledningsmetoden säkert har upplevts som ganska auktoritär.

3.7 Projektplan och planeringsverktyg

PROPS-modellen har använts för att hitta intressenter och dess krav. Intressent- och kravanalys har inte detaljutformats då projektledningen inte ansåg att det var nödvändigt. PROPS-modellens mallar för projektspecifikation och slutrapport har använts. Tidplaner, tidsbudget och projektbudget på kontonivå har gjorts i Excel. Dessa verktyg räcker väl för denna typ av projekt. Det underlättar för projektledaren om denne får använda de verktyg som han/hon är van att använda. Är projektledaren van att leda projekt spelar det dock ingen större roll vilka verktyg som används.

3.8 Redovisnings- och uppföljningsverktyg

Lips-mallar har använts för protokoll och statusrapporter. Agresso som ekonomisystem där intäkter och kostnader har bokförts. Ekonomisk redovisning till styrgruppen har gjorts i Excel där spårning av kostnadslag kan göras från/till Agresso. Progressrapporter för projektgruppen har gjorts veckovis både på aktivitetsnivå och på upparbetad tid. Detta har följts upp mot tidsbudgeten.

För projekt som drivs i organisationer där många är schemalagda är det av stor vikt att tidsplanering på detaljnivå kan göras. Det underlättar när resurser och aktiviteter ska planeras.

3.9 Informations spridning och rapportering

På nätuniversitetets webbsida finns information om projektet med kontaktinformation. Information om projektet har också distribuerats i nätuniversitetets nyhetsbrev. Det har varit bra att kunna skicka en länk till webbsidan vid kontakter med intressenter.

I juni 2005 skickades ett informationsbrev till Rektorer, IT-chefer, upphandlingsfunktioner referensgruppen och andra personer som identifierats som intressenter till projektet.

3.10 Immateriella rättigheter

Kravspecifikationen blir ett offentligt material när förfrågningsunderlaget skickas till anbudsgivarna. Kravspecifikationen får fritt användas. Kravbilden har levererats till Myndigheten för Sveriges nätuniversitet som beslutar hur den ska distribueras vidare. I kravbilden framgår vilka personer som producerat olika delar.

3.11 Arbetsmodell/-former och processer

Arbetsmodellen byggde på att grupper av medarbetare utförde väl avgränsade arbetsuppgifter. De flesta valde att arbeta i grupper om 4-5 personer medan ett par grupper valde att jobba parvis. I de grupper som arbetade parvis var produktionstakten högre. De hade också lättare att hitta mötestider inom gruppen och kunde på så sätt komma snabbare fram. En del grupper valde att arrangera fysiska möten för att kunna jobba ostört och fokuserat. En rekommendation är att bilda små grupper när arbetsuppgifterna är väl avgränsade.

Några av medarbetarna hade en del svårigheter att komma igång med ett så metodiskt och detaljerat arbete som modellen förespråkade. Här märktes en skillnad mellan de som sen tidigare var vana med att systemera och de som inte alls arbetat med att omsätta tankar och idéer till detaljbekrivningar.

Flera medarbetare har efterfrågat en helhetssyn på hela arbetsuppgiften. De kunde inte se helheten utifrån en större vidare diskussion ned till sin egen mycket begränsade uppgift. Vår bedömning är att reaktioner på detta var bland annat kravet på fler fysiska möten för hela projektet och kravet på mer engagemang av projektledningen i gruppernas arbete. Projektledningen fick också en hel del kritik från några som upplevde bristande kommunikation med deltagarna.

Sammanfattningsvis tror vi att detta beror på att arbetsmodellen byggde på att många personer skulle arbeta med väl avgränsade mindre uppgifter och att modellen inte var ordentligt förankrad. En rekommendation för andra projekt blir då att planera in längre kalendertid för förankring och metodutveckling för att undvika frustrationen. Å andra sidan anser vi inte att slutresultatet fördenskull per automatik skulle ha blivit bättre.

3.12 Kvalitetssystem

Både uppdragsgivaren och projektägaren är statliga myndigheter med de krav på diarieföring och arkivering som det medför. I det här fallet har all kommunikation med projektet gått via Luleå tekniska universitet. Kommunikationskanalerna har varit post, e-post och projektplatsen. Inkommande post har diarieförts på Luleå tekniska universitet. Inkommande e-post till projektledaren har sparats på server. Projektplatsen i Classfrontier lagras på server till 31 dec 2006. Efter projektets stängning har endast systemadministratören och projektledaren tillgång till projektplatsen.

En pärm har upprättats där kvalitetsdokument i original finns. Med kvalitetsdokument menas:

- Originaldokument av projektdokumentation som projektspecifikation, beslutsprotokoll, kontoutdrag, ekonomisk slutredovisning mm.
- Avtal och uppdrag.

- Anmälningar och förbindelser till projektet och till upphandlingen.
- Utskick av information.
- Begäran om hämtning av material, kvittenser och sammanställning av remissvar.

Kvalitetsdokumenten förvaras hos Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet eftersom redovisningen ska ske i deras verksamhetsberättelse. Remissvaren arkiveras på Luleå tekniska universitet. Projektplatsen och e-post finns tillgänglig via Luleå tekniska universitet.

Projektledningen bedömer att kraven på tillgänglighet därmed är uppfyllt. Projektledningen anser också att detta kvalitetssystem mycket väl kan tillämpas på liknande projekt.

3.13 Säkerhetsfrågor

En risk som identifierades tidigt i projektet var ifall leverantörer skulle få tag i information om kravspecifikationens innehåll. För att eliminera att projektmedarbetarna och styrgrupp av misstag skulle informera någon fick de skriva på en förbindelse angående sekretess. Detsamma gällde för de handläggare som skulle hantera synpunkter på kravspecifikationen på det enskilda lärosätet.

Upphandlingschefen vid Göteborgs universitet var behjälplig med texter vilket var väldigt värdefullt.

Detta blev även en kompetenshöjande aktivitet för alla i projektet.

Risken bedömdes högre än nödvändigt. Leverantörerna har inte kontaktat projektdeltagarna i den omfattning som befarades. De har i allra högsta grad respekterat projektet.

3.14 Motivation

Motivationen hos projektmedlemmarna har varit mycket stor. I de fall motivationen var lägre berodde det mera på den enskildes kompetens för arbetsuppgifterna. Konflikter med andra arbetsuppgifter gjorde att en del valde att prioritera annat periodvis, men detta får inte förväxlas med brist på motivation.

Många har arbetat mer än avtalad omfattning och en del har också hittat ytterligare resurser för deltagande i fysiska möten.

3.15 Samarbete

Samarbetet har fungerat mycket bra även om meningsskiljaktigheter har uppstått. Lösningar har dock alltid funnits och viljan till att gemensamt lösa uppgifterna har varit god. En viss skillnad mellan olika sätt att lösa samarbetsproblem kan skönjas men om det beror på individen eller på lärosätets kultur kan inte fastställas. Samarbetet har fungerat bättre i de grupper där de valde att jobba parvis vilket också kan rekommenderas där arbetsuppgifterna är väl avgränsade. De fall där brister har uppstått är det en bedömning att konflikter med andra arbetsuppgifter har haft begränsande effekter.

3.16 Förslag till förbättringar

Några förslag till förbättringar kan lämnas när liknande samarbetsprojekt ska genomföras.

- I direktiven ska det framgå i vilken omfattning projektdeltagare ska arbeta i projektet samt vilka kalendermånader det avser.
- Samarbetsprojekt i högskolesektorn ska planeras noga i kalendertid för att undvika att arbetstoppar i projektet kolliderar med andra arbetstoppar som till exempel terminsavslut.

- I de fall inte lärosäten kan ställa upp med arbetskraft måste det finnas någon överenskommelse om kompensation, eventuellt ökad finansiering
- En snäv tidplanen bör undvikas.
- Projektadministration bör budgeteras mycket högt.
- Utarbeta en grov arbetsmodell i förväg och fastställ den innan deltagare förbinder sig att arbeta i projektet. Skapa en projektorganisation med krav på kompetensprofiler utifrån modellen.

4 Övrigt

Projektet har rönt ganska stor uppmärksamhet. Många reflektioner till projektledningen har handlat om att få projekt med så många lärosäten och personer involverade har lyckats med att producera konkreta och användbara resultat. Vi har erfarit att det är sällsynt med samarbetsprojekt mellan lärosäten som bygger på ett stort mått av frivillighet, personligt engagemang, specifika kompetenskrav och som resulterar i konkreta resultat.

5 Referenser

Projektdirektiv – Gemensam kravbild för lärandestödande plattform för svenska högskolor och universitet, *Per Westman*, Myndigheten för Sveriges nätuniversitet, 2005-02-28

SLUSS projektspecifikation – Gemensam kravbild för lärandeplattformar för svenska högskolor och universitet, *Katrin Holmgren*, 2005-05-17