

Projekt	Den administrative forandringsproces
Emne	Styregruppemøde
Dato og sted	Tirsdag den 16. marts 2010 i Frandsensalen.
Tidspunkt	Kl. 10.00 til 12.00
Møde nr.	17.
Referent	Flemming Larsen
Deltagere	Styregruppen Desuden: Flemming Larsen
Afbud	Søren Mogensen
Kopi	Mødedeltagere
Næste møde	9. juni 2010 kl. 10.00 til 12.00

## **Referat for styregruppemødet**

### **1. Godkendelse af referat og dagsorden**

**Udkast til referat af møde nr. 16 (Bilag 17.01.01)**

Ingen bemærkninger

### **2. Programledelse**

#### **2.1 Ledelsesinformationsprojektet**

**(Bilag 17.02.01 Sagsfremstilling vedrørende anskaffelse og udvikling af et ledelsesinformationssystem)**

**(Bilag 17.02.02 Læsevejledning til beslutningsoplæg)**

**(Bilag 17.02.03 Beslutningsoplæg vedrørende implementering af et fælles ledelsesinformationssystem på Aarhus Universitet)**

**(Bilag 17.02.04 Til orientering: Indledning og Indhold i Hvidbog. Ledelsesinformationsprojektet.)**

**(Selvstændig pdf fil; Bilag 17.02.04 Til orientering: Hvidbog  
Ledelsesinformationsprojektet, - bemærk at hvidbogen der er meget omfattende  
meget snart vil blive fremsendt i trykt udgave)**

I november 2009 anmodede styregruppen for den administrative forandringsproces ledelsesinformationsprojektet (LI-projektet) om at udarbejde et beslutningsoplæg vedr. implementering af et fælles ledelsesinformationssystem (LIS) på hele Aarhus Universitet indeholdende en business case, en plan for den videre proces samt et budget for implementering og et driftsbudget for ledelsesinformationssystemet.

På mødet den 16. marts 2010 behandlede styregruppen beslutningsoplægget.

Beslutningsoplægget består af følgende hoveddele:

1. En business case bl.a. indeholdende gevinster og omkostninger ved LIS
2. En analyse af hvor parat universitetet er til en fælles LIS løsning
3. Projektplanen fremadrettet og fremtidige leverancer
4. Anbefalinger

*Ad. 1 Business case*

Business casen peger på en række gevinster som AU kan realisere som følge af en implementering og drift af LIS; herunder:

- Et forbedret beslutningsgrundlag på valide, relevante, tidssvarende og lettilgængelige data til mere effektive beslutningsprocesser.
- Direkte omkostningsbesparende gevinster, da det vurderes, at den akkumulerede tidsbesparelse på manuel tilvejebringelse og bearbejdning af ledelsesinformation fra 2011 til 2015 vil være ca. 33,4 årsværk samtidig med, at flere hovedområder undgår at skulle investere i lokale systemer.

Business casen peger ligeledes på en række anslåede projektomkostninger i perioden 2010-2011, som er estimeret til 11.325 TDK (analyse, design, system og softwareindkøb, implementeringer, forandringsledelse, eksterne konsulenter mv.)

De løbende årlige driftsomkostninger til et fælles LIS (LI-enhedens medarbejdere, AU-IT lønudgifter, systemvedligehold, uddannelse, support m.v.) er estimeret til 4.149 TDK. Business casen bygger på en implementering af et fælles LIS med udgangspunkt i de fælles indberetningspligtige nøgletal.

*Ad 2. Vurdering af hvor parat universitetet er til en fælles LIS løsning*

Beslutningsoplæggets vurdering giver et overblik over organisationens parathed i forhold til at tage et fælles LIS i brug, hvad angår den nuværende registreringspraksis og kvaliteten af kildedata, nuværende anvendelse og brug af ledelsesinformation.

Kvaliteten af kildedata på AU udgør samlet set ikke en forhindring for at danne nøgletal om end det er en kritisk faktor i projektet. En generel forudsætning for at kunne danne nøgletal i LIS er imidlertid, at dataene er systemunderstøttet, hvorfor der er enkelte nøgletal, som kræver en yderligere forbedring af datagrundlaget. LI-Projektet har afklaret en tværgående enighed om, at de indberetningspligtige nøgletal er vigtige og udgør et ledelsesgrundlag, hvis de kan fremstilles med mindre ressourceomfang end i dag, er mere tidssvarende og kan nedbrydes til det relevante beslutningsniveau.

Det er i beslutningsoplægget kortlagt, at hovedområderne og de fællesadministrative enheder befinder sig på forskellige modenhedsniveauer i forhold til tilvejebringelsen af LIS. Enkelte hovedområder har dokumenterede processer, men i de fleste tilfælde er der ikke placeret noget formelt ansvar for opdatering og kvalitetssikring af ledelsesinformation. Det betyder, at hovedparten af viden og knowhow ligger hos enkelte medarbejdere.

På flere hovedområder og i de fællesadministrative enheder har ledere en lokal etableret praksis omkring anvendelse af data til ledelsesprocesser. På enkelte hovedområder sker anvendelsen af data ad hoc fra gang til gang.

En åben og involverende forandringsledelse skal sikre, at LIS forankres i organisationen, og at medarbejdere og ledere tager medejerskab for løsningen. Forandringsledelsesaktiviteter vil forberede AU til at tage LIS til sig og samtidig hjælpe den overordnede fusionsproces.

#### *Ad. 3 Projektplanen fremadrettet og fremtidige leverancer*

Beslutningsoplægget præsenterer en projektplan for LI-projektets implementeringsfase. LI-projektets implementeringsplan er inddelt i fire overordnede, vertikale faser samt fem horisontale projektspor. På grundlag heraf er der udarbejdet et estimat, der giver et anslået overblik over, hvor mange fuldtidsressourcer, der må påregnes under selve implementeringsfasen. Dertil kommer et ikke estimeret antal interne timer til LI-projektet blandt medarbejdere på AU.

Det estimeres, at der i alt skal tilknyttes tre AU-interne ressourcer samt 5,6 eksterne konsulentressourcer under LI-projektets implementeringsfase. Derudover tilknyttes to medarbejdere til LIS i Fælles IT (FIT). De to it-medarbejdere vil være ansvarlige for vedligeholdelse af hardwareplatformen, drift af datavarehus, import fra kilder over til datavarehus og support til master data management. FIT forestår selv bemanningen af dette team til drift og vedligeholdelse.

Den første udvikling af LIS finder sted i projektarbejdet, men det er vigtigt at pointere, at udviklingen af løsningen er en fortløbende proces, som LI-enheden varetager, når projektet overgår til drift. Nye kildesystemer skal integreres med LIS, og nye/ændrede nøgletalsbehov skal også tilgodeses.

Beslutningsoplægget beskriver ledelsesinformationsprojektet som en skalerbar løsning indbefattende de indberetningspligtige nøgletal. Projektets budget og de løbende driftsudgifter dækker projektførelsen, release 1 (de prioriterede nøgletal) samt den løbende drift af LI-enheden.

#### *Ad. 4 Anbefalinger*

I beslutningsoplægget præsenteres projektets anbefalinger samt en række forudsætninger for en succesfuld implementering af LIS på AU. Anbefalingerne vedrører principper for etableringen af LIS, anbefaling om den organisatoriske understøttelse af LI-enheden, ensretning af registreringspraksis i kildesystemer samt forandringsledelse i implementeringsfasen.

Anbefalingen i beslutningsoplægget er, at AU skal påbegynde implementeringen af et fælles LIS; herunder:

- Opbygning af en fællesadministrativ enhed, som skal styre og koordinere driften af LIS samt forberede AU til effektiv brug af systemet. Dette indbefatter fælles semantik og fælles definitioner. Enheden bør indplaceres under vicedirektøren for Økonomi og Planlægning og det er vigtigt, at LI-enhedens drift og udvikling er direkte relateret til forretningens og ledelsens behov.
- Indkøb og installation af en Oracle/ Microsoft systemløsning samt hardware-drift af FIT.
- Design og opsætning af udvalgte indberetningspligtige nøgletal, som brugerne af systemet prioriterer som havende den højeste forretningsmæssige værdi.

Systemet og organiseringen omkring LIS er derefter skalerbar, og kortlagte nøgletal medtages i flere tempi. Det er muligt at udvikle på setup'et, så fremtidens og lokale behov kan dækkes.

Styregruppen vurderede i første omgang de nøgletal, som rapporten udpeger som de vigtigste. Nøgletallene er prioriteret på grundlag af en meget omhyggelig gennemgang af universitetets behov for nøgletal. I materialet beskrives detaljeret i hvilket omfang de enkelte områder anvender eller har behov for nøgletallene. I prioriteringen er der trukket på administrationschefernes og vicedirektørernes og andres erfaringer. På den baggrund kan styregruppen anbefale, at man tilslutter sig rapportens konklusion. De prioriterede nøgletal er angivet i Beslutningsoplægget side 37 (Bilag 3)

LIS systemet vil i første omgang kun indeholde de prioriterede nøgletal, men systemet vil gradvis kunne udvides med andre ønskede informationer. I princippet er der ingen grænser for hvilke data, der kan indlægges i systemet, såfremt der afsættes de fornødne ressourcer og træffes de fornødne beslutninger til klagøre informationerne (definitivt og systemmæssigt) til systemet. Det er umuligt at forudse hvilke

nøgletal, der vil være behov for i fremtiden og det er derfor vigtigt at LIS systemet gradvis kan udvikles så nye data kan indgå i datastrukturen. LIS er et standard system og det vil kræve en tilpasning af de hidtidige ønsker og behov for ledelsesinformation rundt omkring på universitetet. Der arbejdes pt. med en ny fælles økonomimodel for universitetet. Resultatet af denne proces skal indarbejdes i LI-projektet. Det er formentligt nødvendigt, at LI-projektet implementeres, så det også kan producere ledelsesinformation vedr. de eksternt finansierede projekter. Idealet må således være at LIS udvikles, så der er en struktureret tilgang til alle relevante data på universitetet.

Styregruppen drøftede de økonomiske aspekter af LI-projektet. Selve business casen er baseret på en grundig analyse, men det kan være tvivlsomt universitet vil kunne opnå alle de påpegede besparelser. Omvendt blev det påpeget, at selve bemanningen af LI-enheden vil kunne ske ved intern rekruttering. Under alle omstændigheder vil der være investeringer de første år, som betales via det normale budget. Det er styregruppens opfattelse, at selv med en fordeling af udgifterne her til efter de sædvanlige cost drivere vil der være tale om en udgift for det enkelte område, der inden for rimelig tid kan indhentes ved effektivisering af opgaveløsningen.

Endelig drøftede styregruppen om LI-projektet skal implementeres efter den foreslåede tidsplan og om det er muligt med et længere implementering forløb uden at værdien af det hidtidige arbejde tabes. Det er vigtigt at processen ikke sættes helt i stå for så at starte op på ny senere. Specielt i forbindelse med det stadig mere konkrete arbejde med implementering af STADS er det vigtigt, at der kan føres en løbende dialog om præsentationen og afrapportering af data, herunder især samspillet mellem STADS og LIS. Hvis projektet godkendes af universitetets ledelse anbefaler styregruppen anbefaler derfor, at der tages enkelte tilløb hertil i efteråret 2010 med henblik på at sætte projektet i gang fra årsskiftet 2011 og med henblik på at tage systemet i drift ved årsskiftet 2012.

Afslutningsvis drøftede styregruppen om projektet fortsat var aktuelt i lyse af den faglige udviklingsproces. Hvis målet er et bedre samspil mellem de faglige enheder og en forenkling af ledelsesstrukturen er det opfattelsen, at behovet for et fælles ledelsesinformationssystem på universitetet vil være yderligere forstørret. Styregruppen anbefaler derfor at der fortsat arbejdes med at gennemføre og forankre alle de mange forandringer, der er sket på universitetet direkte eller indirekte som led i den administrative forandringsproces.

Styregruppen anbefaler derfor universitetets ledelse at LI-projektet gennemføres med ovennævnte bemærkninger.

Afslutningsvis rettede universitetsdirektør Jørgen Jørgensen er meget stort tak til de mange de mange, der har bidraget til at til veje bringe beslutningsgrundlaget og ikke mindst til de medarbejdere og konsulenter, der har været direkte involveret i projektarbejdet.

### **3. Status**

#### **3.1. (Bilag 17.03.01) Studiesporet**

Styregruppen tog statusrapporten til efterretning

### **4. Styling af spor**

**Ingen sager til behandling**

### **5. Nøglerisici**

**Ingen sager til behandling**

### **6. Eskalerede sager**

**Ingen sager til behandling**

## **7. Øvrige sager**

**Ingen sager til behandling**

## **8. Eventuelt**

Næste møde aftalt til onsdag den 9. juni 2010 kl. 10 – 12.