

Organisatorisk Scenarierapport

Ledelsesinformationsprojekt

Aarhus Universitet





Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Indholdsfortegnelse

	<u>Side</u>	
1	Indledning og baggrund	4
1.1	Det overordnede ledelsesinformationsprojekt	5
1.2	Rapportens indhold	5
1.3	Rapportens afgrænsninger	6
2	Definitioner og forkortelser	7
3	Interessenternes holdning	9
3.1	Brugen af ledelsesinformation i dag	9
3.2	Tilfredshed med den nuværende ledelsesinformation	10
3.3	Ønsker til den fremtidige brug og organisering	12
4	Organisatorisk scenariebeskrivelse	14
4.1	Overordnede krav til organiseringen omkring LIS på AU	14
4.2	Designprincipper	14
4.3	Processer og arbejdsopgaver	15
4.3.1	Processer og arbejdsopgaver i fællesadministrationen	17
4.3.2	Processer og arbejdsopgaver i hovedområderne	17
4.4	Kompetencebehov	17
4.5	Roller	18
4.5.1	Nødvendige roller i fællesadministrationen og hovedområderne	19
4.6	Træningsbehov	20
4.7	Normering/bemanding	20
4.8	Rekrutteringsbehov	21
4.9	Styringsmodel/governance	22
4.9.1	Masterdata management governance	22
4.10	KPI	23



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

4.11	Lokation	24
4.12	Juridiske krav	25
4.13	Risici	26
4.14	Omkostninger	27
	4.14.1 Initiale opstartsomkostninger for LI enheden	28
4.15	Strategisk match til AUs forretnings- og IT strategi samt eksterne krav	29
5	Ekstern benchmarking	32
	5.1 Odense Kommune	32
	5.2 Københavns Universitet	33
	5.3 Syddansk Universitet	34
	5.4 Alm. Brand	35
	5.5 Opsummering af benchmark	36
6	Sammenfatning og anbefaling	38
	6.1 Rapportens indhold	38
	6.2 Anbefaling	44



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

1 Indledning og baggrund

På Aarhus Universitet (AU) eksisterer der forskellige ledelsesrapporter centreret omkring funktionsområder såsom personale, økonomi og studieområdet mfl. Indsamling af data sker for 8000C i vidt omfang via fælles kildesystemer, men for de nye hovedområder er data oftest blevet leveret til fællesledelsen via manuelle ad hoc opgaver og projekter. Flere af de nye hovedområder har i dag udmærkede ledelsesinformationssystemer, men det er ikke muligt at konsolidere data på tværs af hele Aarhus Universitet. Ledelsesrapporterinden samler ikke data på tværs af systemerne, hvorfor det er svært at få en dybere indsigt i årsagssammenhænge på tværs af funktionsområder.

Der har i længere tid eksisteret et nøgletalsudvalg på AU. Udvalget har til opgave at beskrive og fastlægge definitioner, kildesystemer og beregningsmetoder for kendte og anvendte nøgletal til hhv. rektorkollegiets statistikberedskab, udviklingskontrakten, universitetets strategiopfølgning samt indberetninger til ministerier og styrelser. Udvalget har identificeret og beskrevet et meget stort antal nøgletal og arbejder på at kvalificere og reducere disse.

Økonomisporer samt studieområdet har påpeget og identificeret behov for ledelsesinformation.

Der eksisterer i meget varierende omfang decentrale nøgletal på de enkelte hovedområder, primært svarende til lokal ledelsespraksis.

I dag har AU ikke en organisation, der på tværs af organisationens hovedområder og fællesadministration koordinerer og arbejder med ledelsesinformation. Nogle hovedområder har deres egne organisationer, og andre hovedområder har enkeltpersoner, hvis ansvarsområder indbefatter arbejdet med ledelsesinformation.

Nuværende praksis på AU har altså den svaghed, at ledelsesinformation ikke er tværgående på funktionsområderne, at indsamlingen af data på tværs af hele organisationen heller ikke er systemunderstøttet, og at det ikke er muligt at lave ad hoc analyser på data. På den anden side er AUs klare styrke, at der er et erkendt behov for moderne ledelsesinformation og flere stærke parter, der arbejder for at tilvejebringe grundlaget herfor.

Forandringsprojektets grundidé har været at skabe en fælles IT-grundstruktur med fælles systemer og standarder. Aarhus Universitet er derfor påbegyndt en modningsproces, der muliggør et fælles automatiseret ledelsesinformationssystem.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

1.1 Det overordnede ledelsesinformationsprojekt

Formålet med projektet er at tilvejebringe et bedre beslutningsgrundlag for AUs ledelse ved hjælp af ledelsesinformation - både på det fællesadministrative niveau og på de enkelte hovedområder.

Projektet skal være med til at skabe et systematiseret og standardiseret ledelsesinformationssystem, der danner grundlag for mere effektiv dataindsamling og datasammenligning på tværs af funktionsområder.

Formålet med projektet er også at digitalisere processer inden for ledelsesinformation - og i den forbindelse formindske manuelle og ad hoc indsamlinger på usikkert definitionsgrundlag.

Denne rapport adresserer den del af ledelsesinformationsprojektet, som skal udarbejde et beslutningsgrundlag for ledelsesstregen med henblik på organisering og bemanding af en enhed til vedligeholdelse af ledelsesinformationssystemet (delprojekt C).

Se evt. bilag 1 (projektbeskrivelse) for yderligere information om ledelsesinformationsprojektet.

1.2 Rapportens indhold

Denne rapport stiller skarpt på spørgsmålet om organisering i forbindelse med ledelsesinformation og svarer på, hvorfor det er vigtigt med fokus på organisering. Svaret kan være nuanceret, men hovedsagelig kan man sige, at når en større virksomhed går i gang med at implementere ledelsesinformation på tværs af hele virksomheden, er det PricewaterhouseCoopers' erfaring, at det er nødvendigt at oprette en organisation, der kan håndtere de tværgående opgaver, der er i forbindelse med ledelsesinformation. Af tværgående opgaver kan nævnes ledelsesinformationsstrategi, koordinering af alle krav og behov for ledelsesinformation, modvirkning af sub-optimering samt sikring af definitioner, standarder, registreringspraksis, datakvalitet og sikkerhed. De fleste større virksomheder i Danmark har i dag allerede eller er i gang med at etablere en dedikeret organisatorisk enhed, som kan varetage disse opgaver.

Rapporten beskriver et organisatorisk scenarie for, hvordan AU kan organisere sig for at kunne håndtere et fremtidigt ledelsesinformationssystem. På baggrund af scenariebeskrivelsen samt input fra en række interviews med AUs administrative chefer gives en anbefaling til, hvordan Aarhus Universitet skal arbejde videre med organiseringen. Anbefalingen vil fungere som ramme og disposition for det videre arbejde med etablering af en understøttende organisation.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

1.3 Rapportens afgrænsninger

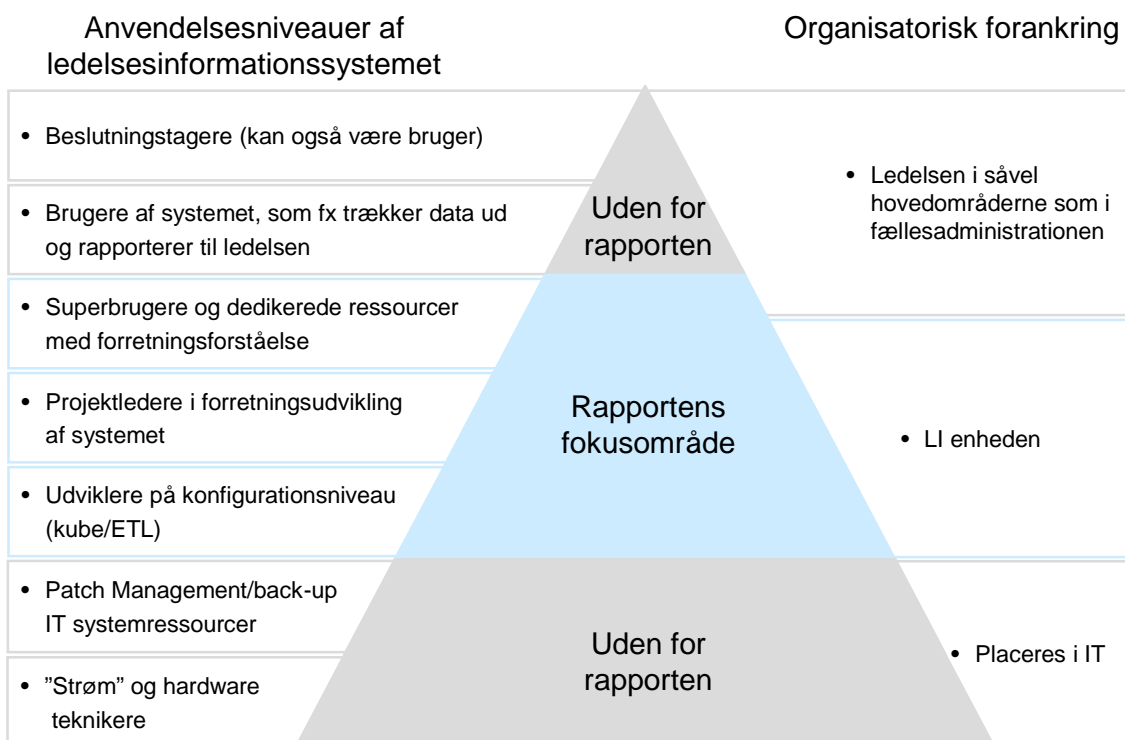
Denne rapport undlader at inddrage visse betragtninger, som vil have indflydelse på behovet for system-og IT specifikke kompetencer. Kortlægningen af disse kompetencer foretages i ledelsesinformationsprojektets delprojekt D.

Ligeledes giver denne rapport kun en overordnet vurdering af, hvor mange ressourcer der reelt bliver brug for. Dette afhænger af afklaringer i delprojekterne A, B og D omhandlende mængden af ledelsesinformation, som skal genereres, hvor den skal generes og det valgte systems "bemandingsbehov".

Rapporten giver kun et overordnet estimat på de omkostninger, der er forbundet med rekruttering af medarbejdere. Før de ovennævnte afklaringer er foretaget, kan der ikke lægges præcise budgetter.

Rapporten afgrænser sig til at fokusere på de dele af organiseringen, som er markeret med blå i nedenstående figur. Rapporten beskriver ikke, hvordan man bør organisere sig på det tekniske niveau ("strøm", patch management, backup mm.), bunden af pyramiden, eller det overordnede beslutningstagniveau (brugernes og ledernes anvendelse af informationen i systemet), toppen af pyramiden. Dog bevæger rapporten sig enkelte steder ind på spørgsmålet om organisering med hensyn til superbrugere og brugere i forskellige ledelsesregi (overlappet på højre side i toppen af pyramiden).

Figur 1.3





Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

2 Definitioner og forkortelser

AU	Aarhus Universitet
Back-up	Sikkerhedskopiering af data
BICC	Business Intelligence Competency Center: Hvad der i denne rapport svarer til ledelsesinformationsenheden, når man betragter den som et kompetencecenter for ledelsesinformation.
Datamart	En delmængde af data fra et datavarehus, optimeret til analyse/rapportering inden for f.eks. et specifikt forretningsområde.
ETL	Extract, transform and load: Omhandler udtræk af data fra kildesystemer, ensretning af data og indlæsning af data i ledelsesinformationssystemet.
Fagsystem	Et system, der benyttes operationelt og kan indgå som kilde til en ledelsesinformationsløsning.
Front-end	Slutbrugerapplikationer, der benyttes af brugerne til at lave analyser og få præsenteret information på anden vis, fx i en rapport.
HO	Hovedområde.
Kildesystem	Udtryk for et IT system, hvor en type af data håndteres. Fx økonomiske data i Navision og studierelevante data i Delfi.
Kube	Et samlingspunkt for data, hvorfra man kan trække data ud i forskellige kombinationer.
KPI	Key Performance Indicator - oversættes til nøgleindikator for, hvordan effektiv en given organisatorisk enhed fungerer.
Ledelses-Information	Tilvejebragt data, som en given leder kan benytte som beslutningsgrundlag for de opgavetyper, der ligger inden for hans/hendes ansvarsområde.
Ledelses-Information organisation	Det organisatoriske set-up med struktur, roller, positioner, processer mm., som understøtter, at ledelsesinformationen tilvejebringes, og at brugen af ledelsesinformation løbende udvikles.
Ledelses-	Den strategi, som beskriver, hvad AU vil opnå med brugen af



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Informationsstrategi	ledelsesinformation, og hvordan AU kommer dertil.
Ledelses- Informations- System	Det system, som samler og understøtter ledelsesrelevant data og sammensætter disse til relevant information for den givne ledelse.
LI	Ledelsesinformation
Masterdata	Er data om fx studerende, leverandører og ejendomme. Masterdata bør være entydige på tværs af en organisation for at kunne sikre et samlet overblik. Masterdata skal oprettes som noget af det første i et nyt system. Disciplinen til styring af masterdata kaldes masterdata management.
Masterdata management	Er et sæt af discipliner og metoder til håndtering af masterdata, således at kvaliteten af ens ledelsesinformationer forøges og bibeholdes.
Metadata	Er data om data. Opdeles i forretningsmetadata og tekniske metadata. Forretningsmetadata består typisk af forretningsdefinitioner og regler. Tekniske metadata består typisk af informationer om kilde-data og datahåndtering.
Overlappende data	Data, der er ens, og som ligger i flere systemer og databaser.
Patch Management	Omhandler håndtering af softwarereparationer og softwareopdateringer.
PwC	PricewaterhouseCoopers
Slutbruger applikationer	De applikationer som brugeren benytter til operationel og analytisk rapportering. Applikationerne kan være rapporter og kuber.
STÅ	Studerterårsværk: En STÅ svarer til et års fuldtidsstudium med beståede prøver. STÅ bruges blandt andet til tildeling af bevillinger.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

3 Interessenternes holdning

De administrative chefer fra hovedområderne er blevet inddraget i processen, da denne rapport skulle udarbejdes. Konkret er der afholdt interviews med hver enkelt administrative chef. Formålet med interviewene var at kortlægge det nuværende niveau i anvendelsen af ledelsesinformation samt holdninger til det fremtidige ledelsesinformationssystem. I tillæg er vicedirektørerne for hhv. Ledelsessekretariatet, IT og Økonomi samt Bygninger interviewet for at repræsentere de fællesadministrative enheder. Den komplette interviewliste kan ses i bilag 2.

3.1 Brugen af ledelsesinformation i dag

I dag arbejder alle hovedområder på Aarhus Universitet i større eller mindre grad med ledelsesinformation. Der er imidlertid stor forskel på, hvor integreret en del af hverdagen ledelsesinformation er for ledelsen og medarbejderne på hovedområdet. Nogle hovedområder tilvejebringer udelukkende de data, som universitetsledelsen skal have stillet til rådighed, mens andre hovedområder arbejder målrettet med udtræk og analyse af ledelsesinformation og har flere medarbejdere beskæftiget med dette arbejde.

Især er nogle af de nye hovedområder på Aarhus Universitet langt fremme, hvad angår tilvejebringelsen og brugen af ledelsesinformation, og har i mange år benyttet informationer fra forskellige kildesystemer i den daglige ledelse af hovedområdet.

Der er ganske stor forskel på hvor mange medarbejdere, der er beskæftiget med tilvejebringelse af ledelsesinformation på de enkelte hovedområder. På flere hovedområder er det typisk en eller flere administrative medarbejdere, der har til opgave at trække data ud af kildesystemerne som en del af deres opgaveportefølje. Det er som oftest administrative medarbejdere fra den funktion, som nøgletallet eller data vedrører, der inddrages i arbejdet med ledelsesinformation - fx økonomimedarbejdere eller studieadministrative medarbejdere. Dog er ansvaret for ledelsesinformation typisk ikke formaliseret eller beskrevet i den administrative medarbejders jobbeskrivelse. Ofte vil den administrative chef eller en souschef også være involveret i kvalitetssikring af data, inden disse sendes videre i systemet. På to hovedområder er der imidlertid ansat dedikerede ressourcer, som arbejder med ledelsesinformation på fuld tid (DMU og DJF).

Det er vanskeligt for de administrative chefer præcist at angive hvor mange årsværk, der bliver brugt til generering og analyse af ledelsesinformation, idet denne funktion ofte er integreret i flere stillinger. Et forsigtigt skøn fra de administrative chefer angiver, at der på de enkelte hovedområder bliver brugt mellem 0,1 og 1 årsværk på arbejdet med ledelsesinformation - afhængig af hovedområdets størrelse.

Generelt er der ikke stor praksis for at arbejde med data på tværs af hovedområder, og hovedområderne sammenligner sig ikke rutinemæssigt. Enkelte hovedområder kan godt finde



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

på at sammenligne sig, når data er tilgængelige. Der er i nogen grad mulighed for at sammenligne sig med andre hovedområder på nogle af de rapporteringer, der skal indleveres centralt. Dog stiller flere administrative chefer spørgsmål ved validiteten af data fra de andre hovedområder. Dertil kommer, at hovedområderne på en række parametre er meget forskellige (typen af bevillinger, typen af opgaver, forskellige studentergrundlag, osv.), hvilket til en vis grad kan forplumre datasammenligningen.

Enkelte hovedområder laver eksterne benchmarks med andre uddannelsesinstitutioner, men den ringe sammenlignelighed af data komplicerer arbejdet, og hovedområderne er i mange tilfælde usikre på konklusionerne af sådanne eksterne sammenligninger.

Sammenfattende kan det konstateres, at alle hovedområder arbejder med og gør brug af ledelsesinformation. Imidlertid er tilvejebringelsen, analysen og brugen af ledelsesinformation ganske forskellig fra hovedområde til hovedområde. I mange tilfælde er arbejdet ikke systematiseret eller formaliseret, men foregår på ad hoc basis og udføres af administrative medarbejdere, som har mange andre opgaver i deres opgaveportefølje. Enkelte hovedområder skiller sig dog ud ved at være langt fremme i arbejdet med ledelsesinformation.

3.2 Tilfredshed med den nuværende ledelsesinformation

Den indledende interviewrunde med de administrative chefer viser, at der er nogenlunde tilfredshed med den nuværende ledelsesinformation. Enkelte hovedområder skiller sig dog i denne forbindelse ud ved at fastslå, at de er meget utilfredse med det nuværende niveau af ledelsesinformation på Aarhus Universitet.

Nedenstående graf viser tilfredsheden med den nuværende ledelsesinformation blandt de administrative chefer baseret på kvalitative interviews.

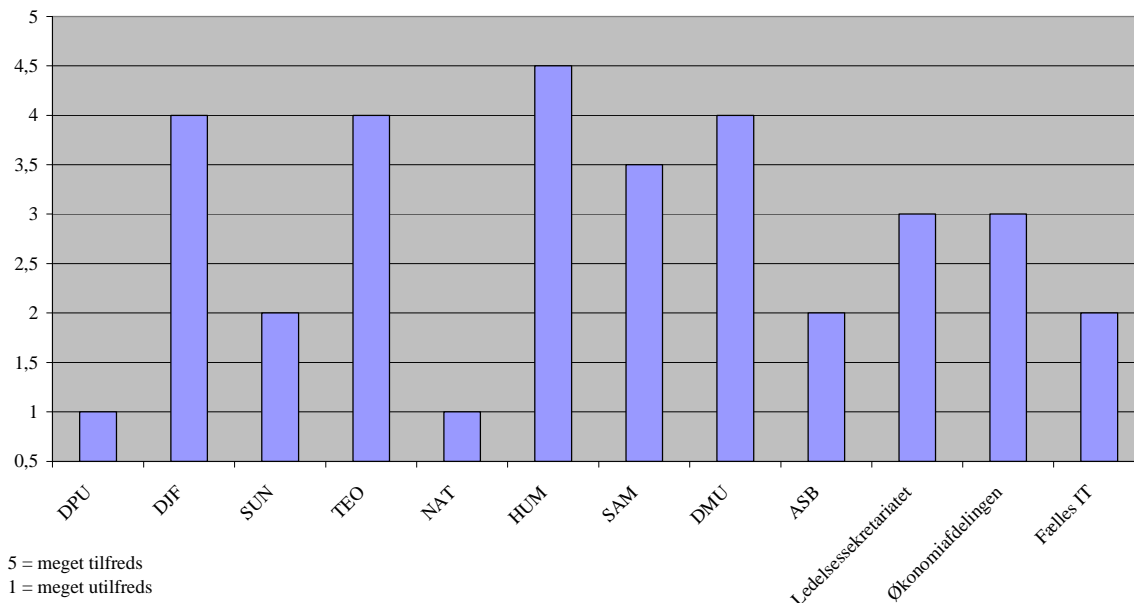


Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Tilfredshed med ledelsesinformationen idag



Til grafen skal knyttes den forklaring, at de administrative chefers tilfredshed skyldes, at de selv har mulighed for at generere ledelsesinformation på de enkelte hovedområder efter behov. De er imidlertid utilfredse med den ledelsesinformation, der bliver stillet til rådighed fra centralt hold. Flere administrative chefer angiver, at de bliver nødt til at tilvejebringe informationer manuelt, hvis de har behov for yderligere ledelsesinformation.

En administrativ chef angiver blandt andet, at integrationen i et fællessystem for 8000C for visse HR data ikke har fungeret, hvorfor man bliver nødt til selv at generere grunddata fra gang til gang. En anden administrativ chef fortæller, at hans hovedområde bliver nødt til at generere data parallelt med fællesadministrationen, fordi der ikke bliver taget højde for hovedområdets behov i det nuværende set-up.

Den nedenstående graf viser, at der generelt er opbakning til et fremtidigt fælles system. Værdierne er baseret på kvalitative interviews. DMU skiller sig ud, idet DMU har en vel-fungerende praksis omkring tilvejebringelse samt anvendelse af ledelsesinformation. Dette forklarer imidlertid ikke entydigt, hvorfor DMU ikke bakker op om LIS projektet. Dette skal forstås i sammenhæng med, at DMU ikke mener, at AU er moden til anvendelsen af et tværgående ledelsesinformationssystem.

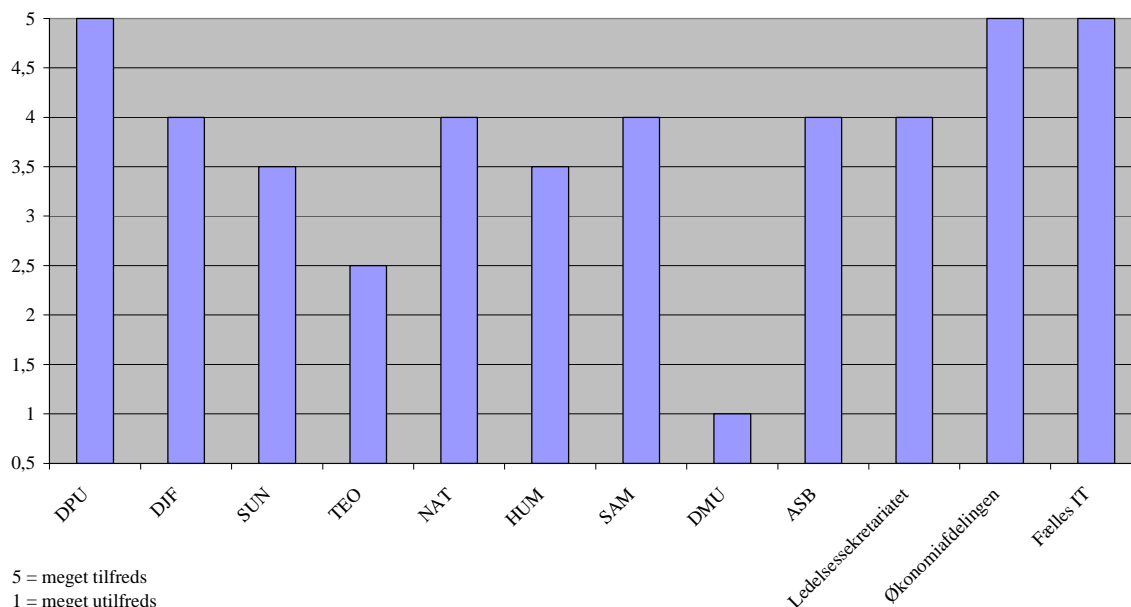


Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Holdning til LIS projektet



3.3 Ønsker til den fremtidige brug og organisering

En gennemgående betragtning hos de administrative chefer er, at der skal være en del fælles styring af et fremtidigt ledelsesinformationssystem, men at der samtidig skal være en decentral forankring af ledelsesinformationssystemet ude på de enkelte hovedområder.

De fleste administrative chefer mener, at selve driften af ledelsesinformationssystemet skal være et fællesadministrativt ansvar. De administrative chefer mener ydermere, at håndteringen og sikringen af ens registreringspraksis på tværs af hovedområder skal være et fællesadministrativt anliggende. Kvalitetssikringen af registreringsprocessen er yderst vigtigt for at sikre, at datagrundlaget er ensartet og validt på hele Aarhus Universitet. En fællesadministrativ enhed, der sidder tæt på ledelsen, skal derudover sikre, at de data, som rektoratet og bestyrelsen har behov for at få adgang til, er tilgængelige.

De fleste administrative chefer er imidlertid enige om, at et fremtidigt ledelsesinformationssystem skal have en stærk forankring ude på de enkelte hovedområder. Der er bred enighed om vigtigheden af, at man med udgangspunkt i brugerne ude på hovedområderne skal have defineret behovet for ledelsesinformation, så der bliver skabt medejerskab samt accept af ledelsesinformationssystemet ude på hovedområderne. Flere mener, at det kan være svært at skabe opbakning og forpligtelse i anvendelsen af systemet uden en stærk lokal involvering i de enkelte hovedområder.

Mange administrative chefer peger på, at der skal sidde en række ledelsesinformationsmedarbejdere på hovedområderne, som har forretningsforståelse og kan arbejde med data.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Flytter man disse kompetencer fra hovedområderne ind i en fællesadministrativ ledelsesinformationsenhed, vil disse medarbejdere miste følingen med, hvad der foregår på hovedområderne til skade for deres forståelse af fag- og fakultetspecifikke problemstillinger. En anden fare, der bliver nævnt er, at medarbejderne placeret i en fællesadministrativ enhed vil blive koblet af fagsystemerne og miste deres indgående kendskab til fagspecifikke udfordringer.

Flere af de interviewede peger på, at de enkelte hovedområder vil forsøge at sub-optimere og udarbejde egne systemer eller ad hoc dataindsamlinger, hvis de ikke føler, at ledelsesinformationen er vedkommende og specifik for ledelsesmæssige behov i hovedområdet.

Rent organisatorisk peger de fleste administrationschefer på en lille fællesadministrativ enhed med en form for netværksorganisation, hvor hovedområderne er forpligtede til at deltage. Flere af hovedområderne ønsker frirum til at opbygge forretningskompetencer på de enkelte hovedområder, så de kan have medarbejdere siddende med lokal forståelse, der arbejder med data, når systemerne er implementeret.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

4 Organisatorisk scenariebeskrivelse

I dette afsnit beskrives det organisatoriske set-up, som skal understøtte ledelsesinformationssystemet. Dette set-up benævnes fremadrettet som ”LI enheden”. LI enheden kan anskues som et kompetencecenter, hvis formål det er at styre og koordinere indsatsen vedrørende ledelsesinformation for hele AU.

I det følgende beskrives designprincipper, roller, regler, styring, osv. tilhørende LI enheden. Der vil være betragtninger om opgaver og roller i fællesadministrationen og hovedområderne, som er nødvendige, for at set-up’et skal kunne fungere. Fx vil der være et behov for medarbejdere i hovedområderne med kompetencer til at anvende den ledelsesinformation, som trækkes ud af ledelsesinformationssystemet (super brugere), samt et behov for fortalere og ”forkæmpere” (ambassadører) for systemet i forbindelse med ibrugtagning af systemet.

4.1 Overordnede krav til organiseringen omkring LIS på AU

Uanset hvordan den centrale LI enheden kommer til at se ud, skal den organisation, som etableres, leve op til følgende formålsbeskrivelse med dertilhørende krav:

- LI enhedens primære formål er at frembringe ledelsesinformation, herunder standardrapporter samt stille data til rådighed for brugernes egen benyttelse
- Ledelsesinformationen skal være relevant for fællesadministrationen, rektoratet og ledelsen i hovedområderne
- LI enheden ejer AUs fælles ledelsesinformationsstrategi
- LI enheden vedligeholder og udvikler selve ledelsesinformationen i forhold til brugernes krav; herunder har LI enheden ansvar for koordination til den afdeling, som systemdrifter den tekniske løsning
- LI enheden skal sikre den daglige drift af ledelsesinformationsløsninger, herunder ETL, opsætning af datasikkerhed og brugeradgang (ligger ofte decentralt)
- LI enheden har ansvar for, at de fælles definerede definitioner, standarder og regler følges samt ansvar for udførelse af masterdata management (sikring af data kvaliteten).

Ovenstående er de krav, som på nuværende tidspunkt er identificeret. Flere krav kan tilkomme, som projektet skrider frem.

4.2 Designprincipper

Følgende ”designprincipper” er dannet på baggrund af interessentinterviews med AUs administrative chefer samt ud fra en best practice tilgang. Den såkaldte best practice tilgang består i PwCs erfaringer fra implementeringer af ledelsesinformationssystemer samt erfa-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

ringer fra en række udvalgte danske virksomheder, som alle har implementeret ledelsesinformationssystemer inden for de sidste 10 år.

Designprincipperne skal ses som retningslinjer for, hvordan ledelsesinformationsafdelingen skal organiseres og styres. Principperne bør anvendes fremadrettet i projektarbejdet.

Principper	Forklaring
Informationsbrug og opstilling af krav til ledelsesinformationssystemet	At ledelsesinformationen skal imødekomme AUs og omgivelsernes relevante behov og krav.
Troværdighed	At ledelsesinformationen inden for de givne rammer altid skal være troværdig, retvisende og aktuel.
Tilgængelighed	At give fælles, ensartet og nem adgang til ledelsesinformation og data.
Grundlag	At have et fælles, struktureret data- og ledelsesinformationsgrundlag.
Definitioner	At data og ledelsesinformation om samme emne er defineret ensartet.
Overblik	At have overblik over AUs data og ledelsesinformation.
Smidighed	At ledelsesinformationsløsninger skal være smidige og robuste over for opgavemæssige, organisatoriske og teknologiske forandringer.
Ejerskab	At ejerskab for at data, ledelsesinformation og metadata er entydigt placeret i AUs organisation.
Effektivitet og videndeling	At intet skal gøres to gange samt at sikre størst mulig udnyttelse af investering i kompetencer og software.
Balance	At sikre balance mellem den fælles ledelsesinformationsindsats og den lokale indsats i hovedområderne.
Nærhed	At kompetencerne sidder både i hovedområderne og i fællesadministrationen, hvor de kan opbygge og vedligeholde lokalkendskab samtidig med, at ledere har direkte adgang til ressourcerne.

4.3 Processer og arbejdsopgaver

LI enheden skal implementere og følge de fire overordnede processer beskrevet nedenfor for at leve op til de listede krav i afsnit 4.1 samt designprincipperne i afsnit 4.2.

Proces	Beskrivelse
1. Sikring af data-kvalitet	LI enheden varetager masterdata management. Processen for masterdata management bliver tegnet i det fremadrettede projektarbejde, men de vigtigste opdrag for denne proces er overvågning



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Proces	Beskrivelse
	og sikring af datakvalitet, brugeradgang og ansvarlig omgang med data. Denne proces foregår i samspil med dataleverandørerne.
2. Generering af standardrapporter samt gøre data tilgængelig	LI enheden skal sikre, at en række standardrapporter genereres. Samtidig skal brugerne af systemet have adgang til selv at ”dykke ned” i data og trække egne rapporter ud. Identifikationen af standardrapporterne og omfanget af disse, defineres i LIS delprojekt A.
3. Generering af specielle rapporter	Der vil løbende være brug for at generere specielle rapporter til specielle ledelsessituationer. LI enheden skal have en proces defineret til at kunne håndtere disse på tilfredsstillende vis. Herunder kan LI enheden også fungere som en form for ”viden- og ressourcбанк”, hvor hovedområderne kan hente hjælp til fx forretningsanalyse af nøgletal, projektledelse ved forretningsudvikling, hvor ledelsesinformation er relevant, samt kursusafholdelse om ledelsesinformation.
4. Håndtering af udviklingen af nye rapporter og ny funktionalitet	LI enheden skal sørge for at holde sig orienteret om den generelle udvikling i AU, herunder samarbejdet mellem hovedområderne, så fælles standarder og synergier udnyttes. Herunder skal også en proces for udvikling af nye nøgletal defineres. To delprocesser skal defineres i det fremadrettede arbejde. Den ene proces omhandler, hvordan ledelsesinformationsbrugerne kan ønske nye rapporter, hvordan disse evalueres og implementeres. Den anden proces omhandler LI enhedens samspil og koordinati-on med andre enheder om udvikling af ledelsesinformationssystemet, herunder prioritering og udvikling af ledelsesinformati-onssystemet og udvikling i anvendelsen af ledelsesinformation.

Processerne skal udvikles, tegnes og beskrives i det fremadrettede projektarbejde.

En vigtig opgave, som LI enheden også skal kunne udføre, så snart systemet tages i brug, er support på front-end’ens funktionalitet; fx brugeradgang og sikre den daglige drift af ledelsesinformationsløsninger.

En række opgaver kan dertil lægges, og det skal afklares i det fremadrettede projektarbejde, til hvilken grad LI enheden også skal udføre disse:

- Udarbejde, implementere og vedligeholde en overordnet strategi for ledelsesinformation for hele AU
- Etablere et tæt samarbejde på tværs af AU med fokus på etablering af og bibeholde en fælles arkitektur for AU
- Sørge for at være orienteret om eksterne ledelsesinformationsinitiativer
- Være ”indgangsportal” for ekstern information, fx statistik fra landsplan



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

- Være den interne AU koordinator i deltagelsen i fx offentlige ledelsesinformations-initiativer, så fælles standarder understøttes og eventuelle synergier udnyttes på tværs af uddannelsesinstitutioner
- Agere proaktivt for at opbygge LI kompetencer i hele AU blandt andet gennem kurser i brugen af systemet.

4.3.1 Processer og arbejdsopgaver i fællesadministrationen

Det er fællesadministrationens eget ansvar at benytte den ledelsesinformation, som systemet indeholder. (Træning i brug af systemet og systemsupport foreslås initieret i delprojekt C i LIS projektet). Fællesadministrationen skal sikre, at registreringspraksis og standarder overholdes samt i visse tilfælde fungere som bindeled mellem LI enheden og hovedområderne.

4.3.2 Processer og arbejdsopgaver i hovedområderne

Det er hovedområdernes eget ansvar at benytte den ledelsesinformation, som systemet indeholder. (Træning i brug af systemet og systemsupport foreslås initieret i delprojekt C i LIS projektet). Hovedområderne har også ejerskabet for de ekstra tilføjede data, som ikke er relevante i tværgående sammenhæng, men kun relevante for det enkle hovedområde. Alle hovedområder skal deltage i tværgående opgaver, som sigter mod at sikre datakvaliteten (masterdata management) såvel som sikring af overholdelse af registreringspraksis og standarder (metadata). Hovedområderne skal selv sørge for at identificere lokale superbrugere, som udarbejder rapporter, analyser, dataudtræk mm.

4.4 Kompetencebehov

De skal i LI enheden være følgende overordnede kompetencer til stede blandt medarbejderne for at understøtte ovennævnte processer:

Analytiske kompetencer (forstå at anvende ledelsesinformation både kvalitativt og kvantitativt)	For at kunne håndtere og fremstille data så en given ledelse kan træffe mere velinformerede beslutninger, er det vigtigt med evnen til at kunne håndtere tal. Fx økonomisk forståelse for hvordan forskellige økonomiske nøgletal spiller sammen.
Forretningsmæssige kompetencer (Kendskab til HO)	Denne kompetence omhandler viden om det hovedområde, som man arbejder for. Der er imellem flere af hovedområderne stor forskel på, hvordan "forretningen" er bygget op. Fx følger DMU projekt set-up rent økonomisk for hele organisationen, og man har ikke studerende. Håndtering af nøgletal for DMU er meget anderledes end fx håndtering på det naturvidenskabelige fakultet, hvor STÅ nøgletal spiller en central rolle i mange nøgletal. En detaljeret kortlægning af de forretningsmæssige kompetencer skal laves i det frem-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

	adrettede arbejde.
IT kompetencer (Systemkonfiguration og drift)	Denne kompetence omhandler specifikt evnen til at kunne supportere på front-end og den underliggende funktionalitet, herunder sikre generering, sammenføring, rensning og opsætning af data, så den hele tiden, for så vidt det er muligt, lever op til brugernes ønsker; herunder brugervenlighed. Det kræver derfor også en forståelse for, hvordan brugere anvender systemet.
Projektledelse	Dette omhandler evnen til at kunne håndtere udviklingsopgaver på ledelsesinformationssystemet, så udviklingsprojekter gennemføres til den aftale tid, kvalitet og pris. Flere projektlederkompetencer kan defineres i arbejdet fremadrettet.

Overordnet skal det påpeges, at det tager tid at opbygge et højt kompetencemodenhedsniveau inden for ledelsesinformation, hvor de fire kompetenceområder skal spille sammen. I første periode med etablering af et ledelsesinformationssystem samt i perioden med den første anvendelse af systemet og de tilvejebragte informationer må man forvente et lavt kompetencemodenhedsniveau. For at modenhedsniveauet skal kunne stige, kan man derfor tale om et femte kompetenceområde: Kompetencen til egenudvikling.

Det skal i arbejdet fremadrettet kortlægges, i hvor høj grad AU i dag har ovenstående kompetencer for derfra at kunne identificere kandidater til positionerne i LI enheden. Der kan i samme ombæring vise sig et behov for ekstern rekruttering, hvis kompetencerne ikke findes eller ikke kan frigøres på AU.

4.5 Roller

Nedenfor er nævnt, hvilke roller, som dækker kompetencebehovet i LI enheden. En person kan godt varetage flere roller afhængig af arbejdsmængde, tid og prioritering. En rolle kan ligeledes varetages af flere personer afhængig af arbejdsmængde, tid og prioritering. Antallet af personer, der varetager en eller flere roller kan ændre sig over tid.

- Ledelse af LI enheden
- Koordinator til intern styring af opgaver i centret, kursusplanlægning, dokumentation af ledelsesinformationsløsninger mm.
- Koordinator/arkitekt/forretningsanalytiker til styring og koordinering af metadata
- Koordinator/arkitekt/forretningsanalytiker til masterdata management
- Koordinator/arkitekt til overvågning og sikring af datakvalitet
- Projektkoordinator til udvikling af ledelsesinformationssystemet, herunder nye rapporter



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

- Projektleder til styring af større projekter dels internt i centret, men også ude i de decentrale enheder
- Forretningsanalytiker, der kan assistere de decentrale enheder med forretningsanalyse og hjælp til at designe løsninger på overordnet niveau
- Kursusafholder, der afholder kurser for relevante brugere af ledelsesinformation i hovedområderne
- Datavarehusarkitekt
- Ressource med softwareteknisk kompetence, der kan sikre den daglige drift af ledelsesinformationsløsninger, herunder ETL, opsætning af datasikkerhed, brugeradgang (ligger ofte decentralt) og daglig kontaktflade til IT driften.
- Udvikler til datamarts/slutbrugerapplikationer relateret til front-end
- Testansvarlig til test af alt udvikling relateret til slutbrugertestning

Det vil være muligt at outsource nogle af ovenstående roller til eksterne leverandører. Det drejer sig primært om de roller, der arbejder med den konkrete udvikling af de fælles data-warehouse, datamarts/slutbrugerapplikationer, den daglige drift af ledelsesinformationsløsninger og servere mm. samt kursusafholdelse. AU kan også vælge at outsource større udviklingsopgaver og løse mindre udviklingsopgaver internt.

Til gengæld kan outsourcing i forbindelse med masterdata management ikke anbefales, da disse områder er meget forretningskritiske. Det er derfor vigtigt, at den viden, der opbygges på de områder, bibeholdes internt i AU. Det samme gør sig gældende for roller, hvor stor forretningsforståelse for AU er del af rollen.

4.5.1 Nødvendige roller i fællesadministrationen og hovedområderne

Nedenfor er nævnt, hvilke roller, der vil være behov for i hovedområderne og fællesadministrationen for at sikre brugen af ledelsesinformation fra det fremtidige fælles system. Der er ikke estimeret tidsforbrug for disse roller, da det ligger uden for projektets rammer. En person kan godt varetage flere roller afhængig af arbejdsmængde, tid og prioritering. En rolle kan ligeledes varetages af flere personer afhængig af arbejdsmængde, tid og prioritering. Antallet af personer, der varetager en eller flere roller kan ændre sig over tid.

Fællesadministrationen

- En eller flere systemejere og kontaktpersoner med ansvar for data fra kildesystemerne, som føres over i ledelsesinformationssystemet
- Forretningsanalytiker, som kan anvende ledelsesinformationen i LI systemet
- Superbruger, der kan trække rapporter, lave analyser og dataudtræk med mere på de datamarts, der er stillet til rådighed, samt medvirke ved test af nye/ændrede ledelsesinformationsløsninger



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Hovedområderne

- En overordnet ansvarlig for den masterdata, som kommer fra hovedområdet
- Forretningsanalytiker, som kan anvende ledelsesinformationen i LI systemet
- Superbruger, der kan trække rapporter, lave analyser og dataudtræk med mere på de datamarts, der er stillet til rådighed, samt medvirke ved test af nye/ændrede ledelsesinformationsløsninger
- Superbruger, der kan deltage i tværgående opgaver såsom masterdata management.

4.6 Træningsbehov

Kompetenceafdækningen af den eksisterende organisation i det fremadrettede projektarbejde sammenholdt med den endelige afklaring af dels rollesammensætning, systemvalg og anvendelsesomfang vil klarlægge den specifikke og nødvendige træning.

Alt andet lige vil der også blive behov for slutbrugertræning i det valgte systems funktionalitet, træning i forretningsforståelse, projektledertræning samt uddannelse af superbrugere.

4.7 Normering/bemanding

Den specifikke normering og bemandingen af LI enheden kan først laves, når systemvalg og anvendelsesomfang er defineret i det fremadrettede projektarbejde.

Nedenfor i tabellen er givet et foreløbigt estimat på, hvad der skal til for at ”løbe” LI enheden i gang. Estimatet bør revideres i det fremadrettede projektarbejde.

Fuldtidsbesatte positioner for drift af systemet	Roller
En leder af organisationen	<ul style="list-style-type: none">• En leder af LI enheden• Koordinator til intern styring af opgaver i centret, kursusplanlægning, dokumentation af ledelsesinformationsløsninger med mere
Forretningsanalytiker og supportere	<ul style="list-style-type: none">• Forretningsanalytiker, der kan assistere fællesadministrationen og hovedområderne med forretningsanalyse og hjælpe til med at designe løsninger på overordnet niveau• Kursusafholder, der afholder kurser for relevante brugere af ledelsesinformation i hovedområderne
Systemanalytiker og supportere	<ul style="list-style-type: none">• Softwareteknisk kompetence, der kan sikre den daglige drift af ledelsesinformationsløsninger herunder



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Fuldtidsbesatte positioner for drift af systemet	Roller
	<p>ETL, opsætning af datasikkerhed, brugeradgang (ligger ofte decentralt) og dagligt kontaktflade til IT driften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kursusafholder, der afholder kurser for relevante brugere af ledelsesinformation i hovedområderne
Masterdata manager	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinator/arkitekt til overvågning og sikring af datakvalitet • Koordinator/arkitekt/forretningsanalytiker til masterdata management • Koordinator/arkitekt/forretningsanalytiker til styring og koordinering af metadata
Fuldtidsbesatte stillinger for udvikling af systemet	Roller
Projekt og udviklingsleder eller -konsulent	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkoordinator til udvikling af ledelsesinformation, herunder nye rapporter • Projektkoordinator til udvikling af ledelsesinformationssystemet • Projektleder til styring af større projekter dels internt i centret, men også ude i de decentrale enheder • Datavarehusarkitekt • Udvikler til datamarts/slutbrugerapplikationer relateret til front-end
Projektassistent med software system kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • Datavarehus arkitekt • Udvikler til datamarts/slutbrugerapplikationer relateret til front-end

Det skal understreges, at ovenstående normering kun vedrører driften og ikke implementeringen af LI enheden. Til implementeringen vil der typisk være flere ressourcer involveret. Det kan både være interne såvel som eksterne konsulentressourcer. Ressourcerne med systemkendskab kan først rekrutteres, når system valg er truffet i delprojekt D.

4.8 Rekrutteringsbehov

Kompetenceafdækningen af den eksisterende organisation i det fremadrettede projektarbejde sammenholdt med den endelige afklaring af dels rollesammensætning, systemvalg, anvendelsesomfang samt normering af bemanning vil klarlægge det specifikke rekrutteringsbehov. Tidslinjen skal detaljeres og bekræftes i det fremadrettede projektarbejde.



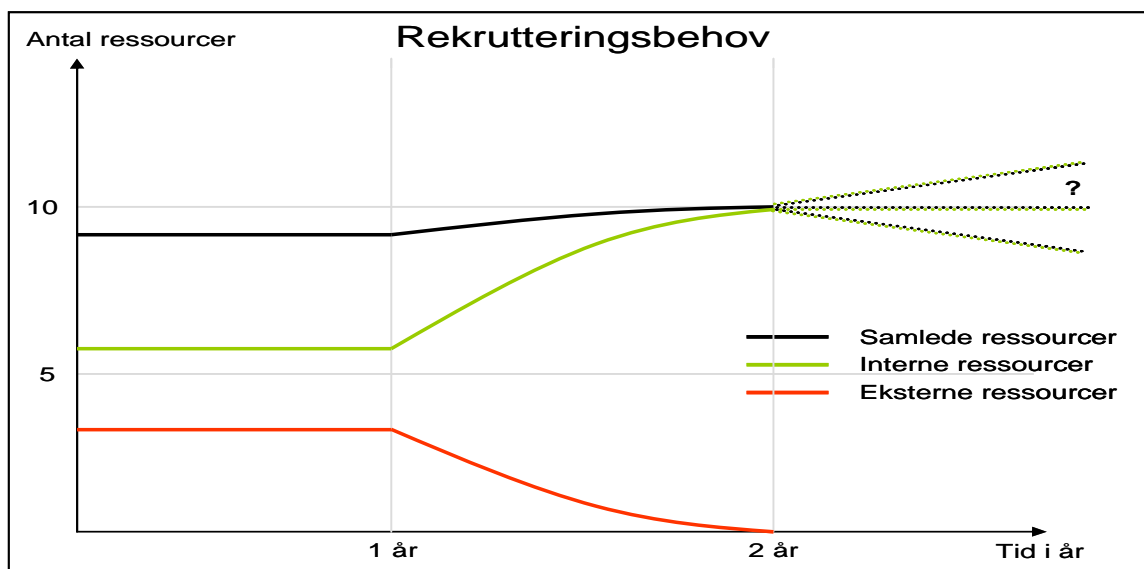
Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Alt andet lige skal AU rekruttere medarbejdere med de nødvendige kompetencer for at kunne konfigurere den software, som vælges. Dette behov substitueres som regel helt eller delvist med konsulenter i opstartsfasen. Som illustreret i figuren nedenfor vil mængden af eksterne ressource i LI enheden falde i takt med, at interne ressourcer kommer på plads. Det antages som udgangspunkt, at AU skal rekruttere seks medarbejdere for at kunne "løbe" LI enheden i gang. Se afsnit 4.7 vedrørende normering/bemanning. Al erfaring viser, at der i den første periode vil være behov for ekstern konsulentbistand.

Det er projektgruppens vurdering, at LI enheden vil vokse i løbet af de første to år. Det er for tidligt at sige noget om det videre rekrutteringsbehov, idet det konkrete omfang afhænger af omfanget af efterspørgsel på data og rapporter. Nedenstående estimat er derfor medtager for illustrationens skyld.



Figur 4.8

4.9 Styringsmodel/governance

På det overordnede ledelsesniveau bør LI enheden styres som en hvilken som helst anden administrativ supportafdeling. Det, man styrer efter (tal), forklares nærmere i afsnit 4.10 vedrørende KPI.

Derudover vil der være behov for fagspecifik styring af enheden. Dette vedrører opretholdelse og styring af standarder, definitioner, regler mm. Samlet benævner vi dette "Masterdata management".

4.9.1 Masterdata management governance

Et governance set-up vedrørende masterdata management såvel som sikring af standarder og tværgående definitioner er nødvendigt samt kontinuerligt sikring, vedligeholdelse (op-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

rettelse, ændring og sletning) og udveksling af masterdata. Ejerskab for master data kan med fordel placeres hos brugerne i hovedområderne og systemejerne i fællesadministrationen for at sikre en højere grad af ejerskab og deltagelse i projektet og systemet som sådan.

Analysebureauer som Gartner og TDWI har lavet undersøgelser, der viser, at én af betingelserne for succes med et masterdata management projekt er, at der er en veletableret masterdata management governance med veldefineret ejerskab for alle vigtige masterdata.

Det er vigtigt allerede fra starten af et ledelsesinformationsprojekt at involvere brugerne og udpege den/de forretningsmæssige ansvarlige for de forskellige masterdata. Ejerskab for masterdata kan derfor med fordel placeres hos brugerne i hovedområderne for at sikre en højere grad af ejerskab og deltagelse i projektet og systemet som sådan. Masterdata management governance har således et virtuelt netværkspræg, idet brugerne i hovedområderne og masterdata ejerne ikke sidder samlet fysisk.

Når selve LI enheden er på plads sammen med det virtuelle netværk med hovedområderne og systemejerne i fællesadministrationen, skal der som en af de første aktiviteter udarbejdes en masterdatastrategi, og der skal blandt andet udarbejdes en proces til understøttelse af masterdata management.

4.10 KPI

For nærværende er KPIer for LI enhedens processer og opgaver ikke defineret, men det skal selvsagt ske i det fremadrettede arbejde. Til inspiration kan eksempelvis nævnes:

KPI type	Måleeksempler
Fagspecifikke KPIer	<ul style="list-style-type: none">• Antal standardrapporter tilvejebragt pr. måned• Antal ad hoc rapporter tilvejebragt pr. måned• Antal fejl i rapporter pr. måned• Antal projekter i AU for ikke-integrerede afdelinger pr. kvartal
Økonomiske KPIer	<ul style="list-style-type: none">• Timer brugt på standardrapporter i forhold til budget pr. måned• Timer brugt på ad hoc rapporter i forhold til budget pr. måned• Timer brugt på projekter i forhold til budget pr. måned



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

4.11 Lokation

Tre placeringer for LI enheden er blevet undersøgt gennem interviews med vicedirektørerne fra hhv. Ledelsessekretariatet, IT og Økonomi og Planlægning samt interview med hovedområdernes administrative chefer:

- a. Ledelsessekretariatet
- b. Økonomifunktionen
- c. IT

Tabellen herunder opsummerer argumenter for og i mod placeringen af LI enheden i de tre lokationer.

Lokation	For	Imod
Ledelsessekretariatet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencerne sidder tæt på den administrative ledelse, hvor en del af tallene benyttes • De producerer allerede en række nøgletal • De er "uafhængige" af funktioner, hoved- og fagområder • Generel god forståelse for brugen af nøgletal. 	<ul style="list-style-type: none"> • For "langt væk" fra både teknologi og "forretningen" i hovedområderne • De er i højere grad vant til at være superbrugere af nøgletal • Har i dag ikke kulturen eller kompetencerne for at arbejde kvantitativt • De er ikke vant til at understøtte et system, men vant til at analysere og tænke i politiske baner • Projektet kan blive opfattet som værende kun for de fællesadministrative ledere og ikke HO-ledere.
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Logisk placering med henblik på IT integration • Logisk samlingssted for data samt databaser • Spidskompetencer inden for data-behandling, masterdata management, data sikkerhed, osv., hvilket kan give synergieffekt i forhold til at generere nøgletal. 	<ul style="list-style-type: none"> • IT er en driftsafdeling og har ikke kompetencer til forretningsanalyse • IT har ikke naturlig daglig interaktion med ledelsen • Er fokuseret på rene IT leverancer • Mangler forretningsindsigt og forståelse for brugen af nøgletal • Har primært driftsorienteret kultur • Projektet kan blive opfattet som et rent IT integrationsprojekt.
Økonomifunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Genererer allerede flere nøgletal, specielt budgetafdelingen • Samler også ikke-økonomiske tal til eksternt brug (Lone Kressel) • Har ansvaret for den midlertidige økonomi- og NS-rapportering • Understøtter, at ledelsesinformationen skal være forretningsdrevet • Naturligt bindeled til forretningen med daglig kontakt • Har kultur og kompetencer for at arbejde kvantitativt med tal • Har fysisk plads i afdelingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesinformation handler om meget mere end økonomiske nøgletal og tallene kan blive "farvede" pga. økonomifunktionens primære fokus.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Ved et af interviewene blev studiekontoret nævnt som en mulig fjerde placering. Dette er ikke medindtaget i ovenstående sammenligning.

En tre år gammel undersøgelse foretaget af Miller et al. 2006 viser, at 36 % af ledelsesinformationscentre rapporterer direkte til ledelsen, 38 % er en del af IT organisationen, 10 % er virtuelle organisationer, 5 % rapporterer til økonomifunktionen. Disse tal vedrører amerikanske større virksomheder og viser altså, at der er større tradition for, at en LI enheden rapporterer til ledelsen og IT afdelingen frem for økonomiafdelingen. Det skal her nævnes, at der ikke behøver være en konflikt i forhold til anbefalingen i denne rapport. AU kan vælge at lade den fremtidig chef for LI enheden rapportere til ledelsessekretariatet, selvom vedkommende sidder placeret i økonomifunktionen. Et sådan set-up kan undersøges i det fremadrettede projektarbejde.

På baggrund af interviewene samt projektgruppens arbejde anbefales det, at LI enheden placeres under Økonomi. Det økonomiske element i håndteringen af ledelsesinformation er centralt og Økonomifunktionen arbejder allerede i dag med nøgletalsprocesser, som matcher de processer, LI enheden skal opbygge. Spørgsmålet om, hvor lederen af LI enheden skal referere ledelsesmæssigt er ikke afklaret.

4.12 Juridiske krav

I det fremadrettede arbejde mod en dedikeret LI enhed vil man skulle afdække de specifikke juridiske krav ved flytning af AU medarbejdere fra en given enhed til LI enheden.

I relation til de medarbejdere, der er ansat i de berørte enheder og som ville skulle flyttes, vil følgende problemstillinger efter omstændighederne skulle håndteres:

- Eventuel overflytning af aktiviteter vil efter omstændighederne skulle betragtes som en virksomhedsoverdragelse omfattet af lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse, hvorved den nye arbejdsgiver indtræder i alle rettigheder og forpligtelser, der bestod på overdragelsestidspunktet
- Eventuel outsourcing vil tilsvarende være at betragte som en virksomhedsoverdragelse
- Eventuelle ændringer i medarbejdernes ansættelsesvilkår vil efter omstændighederne skulle varsles med det for ansættelsesforholdet gældende opsigelsesvarsel. Dette indebærer, at medarbejderne, i det omfang der er tale om væsentlige vilkårsændringer, vil kunne modsætte sig ændringen og i stedet vælge af fratræde
- Der vil efter omstændighederne skulle gennemføres partshøring i henhold til forvaltningsloven, inden påtænkte ændringer kan gennemføres



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

- De gennemførte ændringer vil nødvendiggøre en revision af de berørte medarbejderes ansættelsesbeviser
- Det vil med en vis sandsynlighed være nødvendigt at gennemføre processen i samarbejde med de berørte medarbejderes faglige organisationer, der må forventes at ville bistå deres respektive medlemmer for at sikre disse acceptable ansættelsesvilkår fremadrettet.

4.13 Risici

En række risici kan nævnes på nuværende tidspunkt.

Risiko	Forklaring	Handlingsplan
Manglende ejerskab af masterdata	Hvis der ikke tages ansvar for at sikre, at data, som indtastes i kildesystemerne, er af god kvalitet, så bliver de konsoliderende rapporter alt andet lige heller ikke af god kvalitet.	Placér ansvar for masterdata i hovedområderne.
Uklar placering af ansvar i forhold til udvikling af systemets funktionalitet	Hvis der ikke er et klart placeret ansvar og mandat samt en gennemsigtig proces etableret for, hvordan man skal prioritere ønsker til systemudvikling, så får de største hovedområder alt andet lige deres ønsker opfyldt først hver gang. Dette kan føre til manglende opbakning til fællesløsningen fra de mindre hovedområder.	Etablér ændringshåndteringsproces samt etablér udviklingsorgan med repræsentanter fra alle hovedområder samt fællesfunktionerne, som har mandatet til at beslutte udvikling.
Manglende opbakning fra decentrale enheder	Hvis hovedområderne ikke inddrages i arbejdet med at vælge, definere og tilpasse ledelsesinformationssystemet, er der alt andet lige risiko for, at systemet aldrig bliver taget i brug i hovedområderne.	Inddrag hovedområderne i projektarbejdet gennem fx workshops.
Dårlig organisatorisk forankring hos brugerne	Hvis ikke brugerne trænes ordentligt, og hvis man ikke får kommunikeret klart, hvad fordelene ved brugen af ledelsesinformationssystemet er, så bliver systemet formentlig aldrig rigtig taget i brug i hovedområderne.	Udpeg superbrugere i hovedområderne og inddrag disse allerede i det fremadrettede projektarbejde; fx i kravspecifikation og test.
Kernekompetencerne ønsker ikke at blive organisatorisk genplaceret	Når mennesker skal flyttes, er der altid en mulighed for, at de ikke ønsker det. Sandsynligheden for modstand mindskes, hvis kernekompetencerne involveres tidligt i projektarbejdet.	Ibid samt styrk projektets kommunikative indsats i forhold til, hvad man får ud af at arbejde med ledelsesinformation.

Ovennævnte risici, samt nye som måtte komme til, skal naturligvis monitoreres i projektarbejdet fremadrettet.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

4.14 Omkostninger

Som nævnt indledningsvis i afsnittet 1.3 Rapportens afgrænsninger, kan man ikke opstille et præcist overblik over omkostninger på nuværende tidspunkt. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at de initiale og løbende licensomkostninger til software blot er én af udgiftsposterne i forbindelse med implementeringen af et ledelsesinformationssystem, og at udgifter til selve udviklingen af en løsning kan være betydeligt højere end selve licensomkostningerne. Ofte vurderer man, at softwareomkostninger kan være så lidt som 20 % af samlede etableringsomkostninger for en ledelsesinformationsløsning. Dette vil dog afhænge af løsningens størrelse og bl.a. også ressourceomkostninger, som kan variere meget afhængig af, om der er tale om interne eller eksterne ressourcer og hvilken type ressourcer, der er behov for. (Det kan fx nævnes, at det er vanskeligt, og kan derfor være dyrt, at skaffe SAP-BI kompetence, uanset om der er tale om konsulenter eller ressourcer til fastansættelse.)

Udover den initiale udvikling vil der komme udgifter til løbende vedligeholdelse og videreudvikling. Ofte vurderer man, at de årlige vedligeholdelsesomkostninger er 40-60 % af etableringsomkostningerne. Dette vil dog igen afhænge af løsningens størrelse og intensitet i videreudvikling.

For at vurdere de samlede omkostninger af et ledelsesinformationssystem skal AU se på følgende parametre i det fremadrettede projektarbejde:

Omkostningskategori	Omkostningstype
Software	<ul style="list-style-type: none">• Licensomkostninger - anskaffelse• Licensomkostninger – vedligeholdelsesaftale/leasingomkostninger• Software- og applikationsdrift
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">• Hardwareomkostninger (servere, netværk og eventuelle arbejdsstationer)• Installationsomkostninger (operativ system, software, database, osv.)• Drift (server, system og database)• Lokaler og kontorinventar
Udvikling	<ul style="list-style-type: none">• Udviklingsomkostninger – # timer (Vil illustrere betydningen af et udviklingstungt værktøj)• Integrationsomkostninger – # timer (Vil afhænge af antal og kompleksitet af integrationspunkter)



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleomkostninger – forventet lønniveau til special- / spidskompetencer • Konsulentomkostninger – timepris
Kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelsesomkostninger til udviklere og administratorer (både kursuspris og brugen af intern tid til uddannelse) • Slutbrugertræning

4.14.1 Initielle opstartsomkostninger for LI enheden

Der er muligt at give et estimat på de initielle omkostninger, som det koster at starte LI enheden op. Samtlige tal er på nuværende tidspunkt estimeret. En validering og uddybning skal laves i det fremadrettede projektarbejde. Det skal nævnes, at IT-ledere samt IT spidskompetencer er nogle af de dyreste medarbejdere at rekruttere generelt.

Kilde: Saratoga, US metric report 2007-2008

Omkostninger	Omkostninger 0-6 mdr.	Omkostninger 6-12 mdr.
Løn til fuldtidsbesatte stillinger - drift		
En leder af organisationen	325.000	325.000
Forretningsanalytiker og supportter	275.000	275.000
Systemanalytiker og supportter	250.000	250.000
Masterdata manager	250.000	250.000
Løn til fuldtidsbesatte stillinger - udvikling		
Projekt og udviklingsleder eller -konsulent	275.000	275.000
Projekttassistent med software system kompetence	250.000	250.000
Andre omkostninger		
Rekrutteringsomkostninger*	225.000	0
Kontor, udstyr, mm.	500.000	0
Totale omkostninger	DKK 2.350.000**	DKK 1.625.000

* Kilde: Saratoga, US metric report 2007-2008. Der er korrigeret konservativt for valutakursændring samt der ligger i tallet en antagelse om, at AU kan rekruttere 2-3 af LI enhedens medarbejdere internt fra AU. Tallet indeholder ikke udgifter til indkørsel og træning af de nye medarbejdere.

** Tallet indeholder ikke omkostninger til ekstern konsulentbistand, IT, Software, installation og licens.

Antager man, at kernen på de seks medarbejdere fortsætter, og kan håndtere det fremtidige volumen, vil de årlige lønomkostninger være ca. 3,2 mio. DKK.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

4.15 Strategisk match til AUs forretnings- og IT strategi samt eksterne krav

I dette afsnit er LIS projektets organisatoriske aspekt holdt op mod de forskellige strategier i AU. Der er lagt vægt på de områder, hvor LIS projektet understøtter strategierne. Der er ingen strategiske elementer, som LIS projektet modarbejder.

”Strategien 2008-2012 for Aarhus Universitet”

I strategien 2008-2012 for Aarhus Universitet står, at service og administration skal tilpasses den enkelte enheds reelle behov. Oprettelsen af en mindre, fællesadministrativ ledelsesinformationsenhed med mulighed for udvikling af forretnings-specifikke kompetencer på de enkelte hovedområder vil støtte ovenstående punkt i strategien, da en del af kompetencerne vil sidde lokalt i hovedområderne og have en direkte interaktion med ledelsen på hovedområdet. Derudover støtter ledelsesinformationsprojektet indirekte flere punkter i strategien: Kvalitetssikring (af data), professionel og sammenhængende ledelse, effektiv støtte og service (af ledelsesinformation) samt muligheden for bedre at kunne benchmarke AU internationalt med andre førende uddannelsesinstitutioner.

Kilde: www.au.dk

”Visionsplan 2008-2028 for den fysiske udbygning i Århus”

Rent organisatorisk vil LI enheden kunne håndtere AUs antageligt voksende organisation. Det vil være forholdsvis simpelt at udvide den fællesadministrative LI enheden i takt med, at Aarhus Universitet vokser. Samtidig vil det være muligt at ”vedhæfte” nye decentrale enheder/hovedområder til det eksisterende set-up.

Kilde: www.au.dk

”Strategi for Den Administrative Forandringsproces”

Den Administrative Forandringsproces har til formål at gennemføre nødvendige administrative tiltag til at understøtte den gennemførte fusion i 2007, modernisere administrationen gennem øget brug af digitalisering, standardisering, stordrift, kompetenceudvikling og omlægning af arbejdsgange samt bidrage til opfyldelse af Strategi 2008-2012.

Et formål med den Administrative Forandringsproces er at modernisere IT understøttelsen af administrative arbejdsgange og øge stabilitet, leverancesikkerhed, sikkerhed og effektivitet i IT leverancer samt effektivisere arbejdsgange gennem digitalisering, standardisering, stordriftsfordele og forenkling af arbejdsgange. Derudover er der et ønske om at justere arbejdsgange og systemer, så universitetet kan drives som en fælles enhed, herunder økonomistyring og ledelsesinformation.

Ledelsesinformationsprojektet støtter op om de formulerede mål for Den Administrative Forandringsproces og bidrager blandt andet til IT understøttelsen af administrative arbejdsgange, digitalisering, forenkling af arbejdsgange samt tilgang til ledelsesinformation.

Kilde: www.au.dk



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

”IT sporet”

Formålet med IT sporet er blandt andet at skabe en standardiseret, sammenhængende og sikker IT infrastruktur for hele universitetet, der muliggør en gennemgribende digitalisering af de administrative funktioner; identificere og kortlægge behov og ønsker til fælles systemunderstøttelse og/eller harmonisering af eksisterende systemunderstøttelse af centrale forretningsprocesser samt bistå og inspirere de faglige spor med viden og muligheder inden for IT understøttelse af administrative processer.

Ifølge sporbeskrivelsen for IT sporet forventes det, at der i slipstrømmen på økonomisporrets delprojekt om rapportering fra de økonomibærende systemer vil vise sig behov for et mere udfoldet ledelsesinformationssystem, der kombinerer økonomidata med nøgletal og input fra andre hovedsystemer, herunder de faglige.

Ledelsesinformationsprojektet ligger fint i tråd med IT sporets formulerede mål om at skabe IT understøttelse af administrative processer og gennemføre en digitalisering af de administrative funktioner. Samtidig bygger ledelsesinformationsprojektet videre på IT sporets formulerede behov på Aarhus Universitet for et udfoldet ledelsesinformationssystem.

Kilde: www.au.dk

Økonomistyrelsen

ØS LDV, med tilhørende standardrapporter og kuber, er nu teknisk set i drift hos stort set alle statsinstitutioner, som ønsker at anvende produktet. Det er imidlertid meget varierende, i hvilket omfang ØS LDV anvendes til analyse og rapportering hos den enkelte institution. Data i ØS LDV tilføjes via plugins. Økonomistyrelsen har pt. udviklet et plugin til Navision Stat og SLS. Plugin til andre systemer håndteres af de leverandører, der udbyder det pågældende kildesystem.

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at konkludere, hvorvidt Økonomistyrelsen på længere sigt vil stille krav til Aarhus Universitet om benyttelse af fx ØS LDV platformen som datavarehus.

Delprojekt D i ledelsesinformationsprojektet vil undersøge mulige database- og rapporteringssystemer, foretage afvejning af relationer til IT strategi og eksisterende systemplatforme samt udarbejde en indstilling om, hvilke systemer, der skal indkøbes og implementeres på Aarhus Universitet.

Kilde: www.oes.dk

Krav til Aarhus Universitet fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling indgår i 3-årige udviklingskontrakter med universiteternes bestyrelser, der indeholder universiteternes målsætninger for uddannelse, forskning og formidling. Udviklingskontrakterne beskriver universitetets strategiske mål og indsatsområder med fokus på de fire kerneopgaver:

- Uddannelse
- Forskning



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

- Videnspredning
- Forskningsbaseret myndighedsbetjening

Udviklingskontrakten indeholder både kvantitative og kvalitative nøgletal og indikatorer for universitetets virke og mål. Afrapportering af udviklingskontraktens mål og resultater sker årligt som en del af universitetets årsrapport.

I Aarhus Universitets udviklingskontrakt for 2008-2010 er der blandt andet opstillet indikatorer inden for: Optag, frafald, gennemførelsestid, internationalisering af uddannelserne, iværksætteri, kvalitetssikring af uddannelserne, samarbejde med erhvervslivet og deltagelse i den offentlige debat.

Et ledelsesinformationssystem, der kan konsolidere data på tværs af kildesystemer, kan lette Aarhus Universitets arbejde med rapportering af udviklingskontraktens nøgletal og indikatorer og mindske antallet af manuelle ad hoc opgaver i denne forbindelse. Samtidigt vil LI-systemet gøre det muligt med en oftere og tidligere opfølgning på den løbende udvikling af de rapporterede nøgletal.

Kilde: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

Myndighedskrav til indberetning af studieaktivitet

Universiteterne er underlagt en række myndighedskrav, der fastsætter reglerne for, hvordan universiteterne skal indberette studieaktivitet med henblik på at sikre en ensartet tildeling af bevillinger til uddannelse.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling fastsætter myndighedskrav til opgørelsen af ressourceudløsende studieaktiviteter og optagelsestal med henblik på at sikre, at tildeling af bevillinger og tilskud til studieaktiviteter foregår på et korrekt og ensartet grundlag samt for at sikre, at der opsamles, indberettes og offentliggøres korrekte data for studieaktiviteten.

Et fælles ledelsesinformationssystem, der kan trække studiedata på tværs af hovedområder, vil sikre at opgørelsen af studier og den efterfølgende rapportering til ministeriet sker på et korrekt og ensartet grundlag.

Kilde: Universitets- og Bygningsstyrelsen

Afrunding

LI enheden skal, som nævnt tidligere i rapporten, udarbejde en strategi og plan for, hvad AU på sigt vil opnå ved at implementere et ledelsesinformationssystem. Denne LI strategi skal naturligvis harmonere med de i dette afsnit nævnte strategier samt nye som måtte tilkomme. Der er ingen disharmoni på nuværende tidspunkt mellem LIS projektets arbejde med at påbegynde etableringen af LI enheden og de eksisterende strategier.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

5 Ekstern benchmarking

For at lære af andre organisationers erfaringer med ledelsesinformation, er der i forbindelse med udarbejdelsen af scenarierapporten foretaget en mindre ekstern markedsundersøgelse. Der er blevet gennemført eksterne benchmarkinterviews med en række danske sammenlignelige organisationer for at undersøge, hvorledes disse har organiseret sig i forhold til implementering og drift af et ledelsesinformationssystem. De vigtigste pointer fra interviewene er sammenfattet i dette afsnits opsummering. Tabellen viser også, hvordan projektteamet har taget erfaringerne og flere gode råd til efterretning.

Organisationerne er:

- Odense Kommune
- Københavns Universitet
- Syddansk Universitet
- Alm. Brand

5.1 Odense Kommune

Historik

Odense Kommune er meget langt i arbejdet med ledelsesinformation og har siden begyndelsen af 1990'erne trukket data fra forskellige kildesystemer. I 2000 oprettede Odense Kommune en fælles portal, hvorfra det var muligt at trække data, og i 2008 blev en stor ledelsesinformationsløsning implementeret. Odense Kommune benytter SAS som platform for deres ledelsesinformation.

Anvendelse af LI

I Odense Kommune samles data i et stort datavarehus, hvorfra brugerne kan trække data ud i fx excel-format. Der kører over 1000 programmer dagligt for at opdatere data i datavarehuset.

Organisering

Man har i Odense kommune etableret en virtuel LI enheden. Centralt sidder en kerne på 19 fuldtidsressourcer. Seks af disse medarbejdere er ansvarlige for tilvejebringelse af data, mens de andre medarbejdere er involveret i drift og konfiguration af ledelsesinformationssystemet. Derudover sidder en række medarbejdere med forretningsforståelse og ”fingeren på pulsen” decentralt rundt om i organisationen. Brugere af data tæller ca. 50-70 personer. Support på ledelsesinformationssystemet går via en central hotline.

Odense Kommune arbejder ikke med ensretning af data eller fælles registreringspraksis for alle de decentrale enheder. Ensretning af data sker i det fælles datavarehus, og ejerskab for den strømlinede data ligger hos kernen af den virtuelle organisation.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Erfaringer

En ulempe ved den virtuelle organisering er imidlertid, at det er svært at holde den virtuelle organisation kørende. Det bygger på ren velvillighed fra de forskellige ledere i decentrale enheder. En virtuel organisering kræver nogle decentrale ”drivere” eller ambassadører for ledelsesinformationssystemet. Derudover er det vigtigt, at man ofte samler interessenterne og inddrager dem i beslutningerne, så de tager ejerskab for projektet, og forankrer det decentralt.

5.2 Københavns Universitet

Historik

Københavns Universitet (KU) har i ca. 1 år arbejdet på at skabe en samlet platform for ledelsesinformation og er således stadig på projektdefinitionsstadiet. For nærværende er projektet sat på hold, da man har prioriteret andre projekter.

Anvendelse

På KU genereres der ledelsesinformation i de enkelte forretningsområder (siloe), men der kan på nuværende tidspunkt ikke trækkes data på tværs af forretningsområder, og det er heller ikke muligt at sammenligne data over tid. Til sammenligning med Aarhus Universitet er der på Københavns Universitet på nuværende tidspunkt ikke enighed om registreringspraksis (fx hvad er et kursus, hvad er en bygning). KU har for nuværende valgt at sige "data er som de er" og bygger i stedet bro imellem de forskellige "siloe". Data føres så via broerne til det fælles ledelsesinformationssystem, hvor data konsolideres og ensrettes.

Organisering

KU har håndplukket nogle medarbejdere fra forskellige afdelinger, som udgør en virtuel organisation kaldet "BI analyse og arkitektur". Denne organisering betyder, at de enkelte medarbejdere i den virtuelle organisation også svarer til en anden leder og dermed ikke er fuldt engageret i arbejdet med ledelsesinformationsprojektet.

KU vurderer, at ledelsesinformationsmedarbejderne skal sidde tæt på direktionen/koncernledelsen. Det er direktionen/ledelsen, som skal bede om ledelsesinformation, og derfor skal forankringen være tæt på koncernledelsen. På KU har man valgt fysisk at placere LI enheden (systemledelsen) i IT. Dog er systemledelsen organisatorisk placeret direkte under DIRKO (direktionen og koncernledelsen). Ejerskab for masterdata ligger hos systemledelsen. Systemledelsen har kontakt til de studieadministrative medarbejdere og økonomimedarbejderne ude på fakulteterne.

KU har valgt at arbejde frem mod en implementering af ORACLE. KU har ikke lavet en business case for valg af produkt, men de benytter allerede ORACLE til økonomistyring og personaleadministration.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Erfaringer

En stor udfordring i forhold til det fremtidige arbejde med ledelsesinformation, som Aarhus Universitet også står overfor, vil være at blive enige om en fælles registreringspraksis eller dataksonomi. Fremadrettet har KU besluttet sig for at nedsætte en række arbejdsgrupper, som skal arbejde med registreringspraksis. Derudover vil man tale med alle interessenterne og foretage en arbejdsanalyse for at se, hvilke arbejdsprocesser de forskellige hovedområder/fakulteter har.

5.3 Syddansk Universitet

Historik

Syddansk Universitet (SDU) har arbejdet med ledelsesinformation i ca. 5 år. Man startede med økonomisk ledelsesinformation og i løbet af de seneste par år har man nu også etableret kompetencer og systemdrift for ledelsesinformation på studie- og forskningsområdet.

Anvendelse

Det centrale økonomikontor har adgang til oplysningerne, og den enkelte afdelingsleder kan få oplysninger om sit eget forretningsområde. Studiedata er tilgængeligt helt nede på studieniveau, så de enkelte studier kan følge med i udviklingen. Den enkelte forsker har mulighed for at trække informationer om deres specifikke projekt.

Organisering

Økonomisystemet er et fælles system, som er rullet ud på hele universitetet. I hele økonomiorganisationen arbejder i alt 60 personer. En del indgår virtuelt i organisationen idet de sidder ude mindre administrative enheder på forskellige fakulteter. SDU har under fællesøkonomi en hel controllerafdeling på fem fuldtidsansatte, der kun har til opgave at sikre registreringspraksis og datakvalitet. Mange af de resterende 55 medarbejdere er oftest involveret i generering og brug af økonomisk ledelsesinformation.

Studieadministrationen har en særlig enhed på tre fuldtidsansatte, som tager sig af ledelsesinformation vedr. studiedata.

Ovenpå STADS ligger enheden kubestatistik, hvor tre fuldstidsmedarbejdere er ansvarlige for at rapportere eksterne til ministerier mm.

SDU er ved at mande op i forhold til projektledere i økonomiafdelingen som kan arbejde med opstilling af nye kuber, ETL og patch af data.

Det er svært at estimere, hvor mange årsværk, som arbejder med ledelsesinformation, men et forsigtigt gæt bliver 20 årsværk, hvoraf 11 er fuldtidsdedikerede medarbejdere.

Erfaringer

Det afgørende element for succes for SDU var en stor indsats med forandringsledelse sammen med Benefit Management. Forandringsledelsen startede med at fokusere på den



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

eksisterende kultur for, hvordan forskere fx registrerede forskningsrelateret data i Navision. Det var altafgørende at lave den kulturelle bearbejdning tidligt, så systemerne blev fødet regelmæssigt med korrekt registreret data.

Dernæst var det vigtigt at anskueliggøre de fordele (benefit management), som brugerne fik ud af at begynde at anvende systemet. Dette kan også ses som en form for forventningsstyring. Hvorfor er det her vigtigt og hvad får I ud af det? Det skal her nævnes, at man i første omgang valgte at fokusere primært på de benefits, som de decentrale brugere af ledelsesinformationen, ville få ud af systemet. Først derefter anskueliggør man de samlede fordele på "koncern-niveau".

5.4 Alm. Brand

Historik

Alm. Brand (AB) har arbejdet med ledelsesinformation i forskellige generationer og versioner, som ikke har levet op til forventningerne. For to-tre år siden lavede de en re-start af deres datawarehouse og rapporteringsmiljø og er nu kommet godt i gang med brugen af systemet, som har løsninger til rådighed over hele AB; bl.a. en salgsløsning med 400 brugere.

Anvendelse

Forsikringsbranchen er sådan skruet sammen, at man har behov for at benytte nogle historiske "data" for at se trends, når aktuarerne skal sidde og regne på præmier etc. derfor har man stadig adgang til nogle af de gamle systemer. Data har ikke kunnet konsolideres i samme system.

Man benytter et større datawarehouse til at berige data og producere rapporter. Brugere lukkes ikke ind i selve datawarehouse'd. Der laves i stedet målrettede tabeller som brugere har adgang til. Når de får henvendelser fra organisationen om et nyt specifikt behov, udarbejder BI afdelingen nye tabeller, som BI forpligter sig til at holde opdateret.

Adgangen til data er funktionsbestemt: Sælgere har adgang til salgsrapportering og ikke andet. Er man leder i AB kan man fx se fraværdata på alle medarbejdere i AB.

Økonomirapportering er ikke en del af BI-afdelingens arbejde. Økonomirapportering foretages i et andet adskilt miljø og ligger helt særskilt.

Organisering

Man oprettede for nogle år siden en BI afdeling under økonomi – og en datawarehouse afdeling under IT. Sidste år samledes de to afdelinger fysisk i BI under økonomi for at undgå spredt ledelsesmæssigt ansvar. Økonomidirektøren har det fulde ledelsesmæssige ansvar – også for IT-delen.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Datawarehouseteamet har 10 medarbejdere, som drifter, hvoraf én er datawarehousechef og sikrer opgradering mm. samt har det daglige ansvar for datawarehouse. Et par stykker af disse datawarehousemedarbejdere er meget erfarne ETL udviklere. Herudover er der et Forretningsanalyse og rapporteringsteam på 8-10 mand. De kender kildesystemerne og forretningen rigtig godt. Teamet fungerer som bindeleddet mellem forretningen og datawarehouse, specielt i udviklingen af nye løsninger.

De har hentet de fleste medarbejderressourcer udefra og af de ca. 20 mand i BI afdelingen har kun få mere end to års anciennitet i AB.

Erfaringer

Det tager længere tid end man tror at oprette et velfungerende ledelsesinformationssystem. Man regnede som udgangspunkt med et år, men tre er mere realistisk. Organisationen skal løfte sig skridt for skridt. Et big-bang er ikke muligt og man må endelig sørge for at forventningsstyre derefter. Det er vigtigt med en synlig sponsor, som brænder for løsningen. Det er vigtigere, at sponsoren brænder for løsningen, end at vedkommende er meget højt placeret hierarkisk.

Følgende tre succeskriterier er gode at sørge for at fokusere på ligeværdigt:

1. Indholdet skal være på plads
2. Der skal være høj grad af brugervenlighed
3. Der skal være løbende uddannelse og support

Teknisk skal man undgå at forsøge at lave datawarehouse på et miljø, som ikke er har den fulde kapacitet til at håndtere mange brugere på samme tid.

5.5 Opsummering af benchmark

Ovenstående beskriver forskellige organisationer i relativt forskellige modenhedsstadier for ledelsesinformation. Nedenstående tabel opsummerer de gode råd og erfaringer samt viser, hvordan projektteamet har taget dette til efterretning.

Gode råd	Projektteamets respons
Etabler en fællesadministrativ enhed med virtuelt netværk til grupper af brugere	Stemmer overens med rapportens anbefaling
Involver brugerne så tidligt som muligt	De kommende brugere af systemet er delvist blevet involveret allerede i projektets mobiliseringsfase. Dertil er adskillige modtagere fra hovedområderne samt fællesadministrationen blevet taget med på råd gennem interviews. Det er projektteamets klare anbefaling, at man søger at involvere de medarbejdere, som skal være superbrugere så hurtigt som muligt



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Benyt et superbrugerkoncept for at sikre involvering og samarbejde	Samspillet mellem LI enheden og fællesadministrationen og hovedområderne ligger i rapporten op til, at man bør have dedikerede superbrugere, som kan sikre, at systemet anvendes korrekt og udvikles løbende
Glem alt om big-bang; det skal tages i små skridt	Det eksakte tempo af implementeringen og hvornår, hvilke nøgletal vil være klar til at kunne bruges, er endnu ikke planlagt. Det bliver planlagt det fremadrettede projektarbejde.
Gør en ekstra dyd ud af forventningsstyring af brugerne	Projektteamet har taget til efterretning, at man hurtigst muligt skal kommunikerer ud, hvad brugerne kan forvente at få hvornår.
Placer kompetencerne sammen, fx giver det synergi at have forretningskompetencerne placeret sammen med datawarehouse-teknikerne	Rapporten anbefaler, at man placere forretningskompetencer så tæt på systemudviklere, systemsupportere og superbrugere.
Følg tre succeskriterier ligeligt: relevant indhold, brugervenlighed og uddannelse/support. Halter en af disse, så får man kun det halve ud af sin investering	Delprojekt A i ledelsesinformationsprojektet arbejder netop med at definere det ”relevante indhold”. Spørgsmålet om brugervenlighed hænger i høj grad sammen med systemvalg, som foretages af delprojekt D. Mængden af uddannelse og support bliver klarlagt i det fremadrettede projektarbejde.
Lad være med at presse et system ned over en gammel server, IT miljøet skal være 100% procent egnet til at supportere løsningen, ellers kan det ikke betale sig.	Delprojekt D undersøger IT landskabet og søger derigennem at vise, hvad kan lade sig gøre på det nuværende IT set-up i AU.
Sørg for at prioriterer forandringsledelse	I planlægningen for det fremadrettede projektarbejde har projektteamet defineret flere forandringsledelsesaktiviteter; herunder kommunikationsaktiviteter og interessenthåndtering.
Udfør aktivt benefit management	Projektteamet tager til efterretning, at det er vigtigt at tydeliggøre, hvad man får ud af systemet og hvornår det sker. Det er prioriteret projekttid til denne aktivitet.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

6 Sammenfatning og anbefaling

6.1 Rapportens indhold

Rapporten beskriver et organisatorisk scenarie for, hvordan Aarhus Universitet kan håndtere organiseringen af et fremtidigt ledelsesinformationssystem. På baggrund af scenariebeskrivelsen gives en anbefaling om, hvordan Aarhus Universitet skal arbejde videre med organiseringen.

Den overordnede konklusion og anbefaling er, at AU skal påbegynde opbygningen af en fællesadministrativ enhed, som skal styre og koordinere implementeringen og driften af ledelsesinformationssystemet. Denne enhed er foreløbig benævnt LI enheden og bør indplaceres under Økonomifunktionen.

Oprettelsen af LI enheden støtter fint op om de forskellige strategier på AU samt eksterne myndighedskrav, fx "Strategien 2008-2012 for Aarhus Universitet", "Strategi for Den Administrative Forandringsproces", "Krav til Aarhus Universitet fra Ministeriet for Viden, Teknologi og Udvikling" og "Myndighedskrav til indberetning af studieaktivitet" (afsnit 4.15).

Rapporten inddrager ikke overvejelser vedrørende organiseringen til understøttelse af den tekniske IT løsning samt installationer af hard- og software. Det specifikke behov for ledelsesinformation er ikke kortlagt og IT systemet endnu ikke valgt, hvorfor denne rapport fokuserer på de overordnede rammer for det videre arbejde med organiseringen.

Interessenternes holdning

I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport, er der gennemført interviews med hver enkelt administrative chef på Aarhus Universitets hovedområder. Sammenfattende kan det konstateres, at alle hovedområder arbejder med og gør brug af ledelsesinformation. Imidlertid er tilvejebringelsen, analysen og brugen af ledelsesinformation ganske forskellig fra hovedområde til hovedområde. I mange tilfælde er arbejdet ikke systematiseret eller formaliseret, men foregår på ad hoc basis og udføres af administrative medarbejdere, som har mange andre opgaver i deres opgaveportefølje. Enkelte hovedområder skiller sig dog ud ved at være langt fremme i arbejdet med ledelsesinformation.

Interviewrunden viser endvidere, at der er nogenlunde tilfredshed med den nuværende ledelsesinformation, der kan tilvejebringes. Enkelte hovedområder er meget utilfredse med det nuværende niveau af ledelsesinformation. Det skal hertil nævnes, at tilfredsheden skyldes, at de administrative chefer selv har mulighed for at generere ledelsesinformation på de enkelte hovedområder efter behov. De er imidlertid utilfredse med den ledelsesinformation, der bliver stillet til rådighed fra centralt hold.

Alle hovedområder, på nær ét, stiller sig positivt over for projektet om at etablere et fælles ledelsesinformationssystem. Det ene hovedområde, som stiller sig negativt over for projek-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

tet, mener ikke, at der på AU et tilstrækkeligt modenhedsniveau for brugen af ledelsesinformation. Samtlige hovedområder peger på tre faktorer som værende kritiske succesfaktorer, hvis man vil lykkes med projektet.

1. Datadefinition og dataregistreringspraksis skal strømlines på tværs af hovedområderne og de fællesadministrative systemer (SLS, DELFI, Navision mm)
2. Der skal være frirum i hovedområderne til at opbygge forretningskompetencer indenfor ledelsesinformation og brugen af systemet
3. Det er nødvendigt med en fællesadministration til at sikre konsistens i brugen og registreringen af data.

Scenariebeskrivelsen af LI enheden

LI enheden skal styre og koordinere indsatsen vedrørende ledelsesinformation for hele Aarhus Universitet.

Overordnede krav til organiseringen omkring ledelsesinformation på AU

LI enhedens overordnede formål og krav:

- At frembringe ledelsesinformation, herunder standardrapporter samt stille data til rådighed for brugernes egen benyttelse
- Ledelsesinformationen skal være relevant for fællesadministrationen, rektoratet og ledelsen i hovedområderne
- Vedligeholde og udvikle ledelsesinformationssystemet i forhold til brugerne krav, herunder har LI enheden ansvar for koordination til den afdeling, som systemdrifter det tekniske IT set-up
- Ansvar for at fælles definerede definitioner, standarder og regler følges samt ansvar for udførelse af masterdata management (sikring af data kvaliteten).

Overordnede designprincipper

Interessenterne har i forbindelse med interviewrunden lagt vægt på en række designprincipper, som er væsentlige, når LI enheden skal opbygges. De vigtigste principper vedrører **tilgængelighed**, herunder nem og fælles adgang til ledelsesinformation, fælles **definitioner** af data, at ledelsesinformationen inden for de givne tekniske rammer skal have en høj grad af **troværdighed**, og at ledelsesinformationsløsninger skal have **smidighed** i forhold til at kunne udvikles og imødekomme brugernes krav, som ændres med tiden. Se den samlede liste i rapportens afsnit 4.2.

Processer og arbejdsopgaver

På nuværende tidspunkt er det muligt at beskrive, at LI enheden skal varetage følgende overordnede processer og arbejdsopgaver:

Proces	Proceselementer
1. Sikring af datakvalitet	a. varetagelse af masterdata management b. overvågning og sikring af datakvalitet c. brugeradgang d. sikre ansvarlig omgang med data



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

2. Generering af standardrapporter	<ul style="list-style-type: none"> a. sikre at en række standardrapporter genereres b. stille data til rådighed for brugerne
3. Generering af specielle rapporter	<ul style="list-style-type: none"> a. generere specielle rapporter til specielle ledelsessituationer b. fungere som en form for "viden- og ressourcebank"
4. Håndtering af udviklingen af nye rapporter og ny funktionalitet	<ul style="list-style-type: none"> a. holde sig orienteret om den generelle udvikling i AU b. udvikling af nye nøgletal.

For at sikre, at systemet skal fungere efter hensigten, er hovedområdernes samt fællesadministrationens ansvar at:

1. Benytte den ledelsesinformation, som systemet indeholder
2. Tage ejerskab for ekstra tilføjede data fra hovedområde specifikke systemer
3. Deltage i tværgående opgaver, som sigter på at sikre datakvaliteten (master data management)
4. Sikre overholdelse af registreringspraksis og standarder (metadata)
5. Identificere lokale superbrugere som udarbejder rapporter, analyser, dataudtræk med mere.

Ansvar i forhold til samtlige processer skal defineres i det fremadrettede projektarbejde og specielt skal entydigt ejerskab for alle tværgående master data placeres.

Kompetencekrav

For at kunne understøtte ovennævnte processer og drive LI enheden er det identificeret, at følgende overordnede kompetencer skal være til stede i LI enheden:

Kompetencekategori	Kompetenceeksempel
1. Analytiske kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> a. håndtere og sammenstille data b. økonomisk forståelse for at give forskellige data fælles referencepunkt c. forståelse for sammenspil mellem økonomiske nøgletal
2. Forretningsmæssige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> a. viden om hovedområdernes forretningsmæssige opbygning b. viden om fagsystemerne c. håndtere nøgletal specifikke for et hovedområde
3. IT kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> a. evnen til at kunne supportere på front-end b. evnen til at drifte systemet (ETL og konfiguration) c. forståelse for, hvordan brugerne anvender systemet
4. Projektledelseskompetencer	<ul style="list-style-type: none"> a. håndtere udviklingsopgaver



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

	b. gennemføre projekter til den aftalte tid, kvalitet og pris.
--	--

I rapporten findes en liste over roller, som dækker ovenstående kompetencer. Disse roller sammen med kompetencerne bør anvendes i forbindelse med udarbejdelse af rollebeskrivelser samt stillingsopslag.

Normering/bemanding

I forbindelse med opstartsperioden og etableringen af den første drift af LI enheden anbefales det at besætte seks fuldtidsansatte medarbejdere, som er nødvendige for at ”løbe organisationen i gang”:

1. En leder af organisationen
2. Forretningsanalytiker og supporter
3. Systemanalytiker og supporter
4. Masterdata manager
5. Projekt- og udviklingsleder eller -konsulent
6. Projektassistent med software system kompetence (så snart systemvalg er truffet).

Der vil givetvis være behov for ekstern konsulentbistand i opstartsfasen. Efter opstartsfasen udfases de eksterne konsulenter parallelt med, at LI enheden optimerer sine processer og evt. rekrutterer yderligere ressourcer.

Det vil være nødvendigt, at medarbejdere i hovedområderne samt i fællesadministrationen i mindre omfang påtager sig følgende roller for at støtte op om implementeringsprocessen og den fortsatte drift:

- En fortaler og ”forkæmper” (ambassadør) for LI systemet
- En overordnet ansvarlig for masterdata, som kommer fra hovedområdet
- Forretningsanalytiker, som kan anvende ledelsesinformationen i LI systemet
- Superbruger, der kan udvikle rapporter, analyser, dataudtræk med mere på de data-marts, der er stillet til rådighed, afholde kurser og medvirke ved test af nye/ændrede ledelsesinformationsløsninger
- Superbruger, der kan deltage i tværgående opgaver såsom masterdata management og metadata.

Organisatorisk placering

Tre placeringer for LI enheden er blevet undersøgt gennem interviews med vicedirektørerne fra hhv. Ledelsessekretariatet, IT og Økonomi og Planlægning samt interview med hovedområdernes administrative chefer. De tre placeringer er:

1. Ledelsessekretariatet
2. Økonomifunktionen
3. IT

På baggrund af interviewene samt projektgruppens arbejde anbefales det, at LI enheden placeres under Økonomi. Det økonomiske element i håndteringen af ledelsesinformation er centralt og Økonomifunktionen arbejder allerede i dag med nøgletalsprocesser, som mat-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

cher de processer, LI enheden skal opbygge. Spørgsmålet om, hvor lederen af LI enheden skal referere ledelsesmæssigt er ikke afklaret. (Argumenter for og i mod placeringen er uddybet i afsnit 4.11).

Styringsmodel/governance

På det overordnede ledelsesniveau bør LI enheden styres som en hvilken som helst anden administrativ supportafdeling. Derudover vil der være behov for fagspecifik styring af enheden. Dette vedrører opretholdelse og styring af standarder, definitioner, regler mm. Samlet benævner vi dette "Masterdata management".

Et governance set-up vedrørende masterdata management såvel som sikring af standarder og tværgående definitioner er nødvendigt samt kontinuerligt sikring, vedligeholdelse (oprettelse, ændring og sletning) og udveksling af masterdata. Ejerskab for master data kan med fordel placeres hos brugerne i hovedområderne for at sikre en højere grad af ejerskab og deltagelse i projektet og systemet som sådan.

Det er vigtigt allerede fra starten af et ledelsesinformationsprojekt at involvere brugerne og udpege den/de forretningsmæssige ansvarlige for de forskellige masterdata. Masterdata management governance har således et virtuelt netværkspræg, idet brugerne i hovedområderne og masterdata ejerne ikke sidder samlet fysisk. Når selve LI enheden er på plads, og det virtuelle masterdata netværk med hovedområderne er etableret, skal der som en af de første aktiviteter udarbejdes en masterdatastrategi, og der skal blandt andet udarbejdes en proces til understøttelse af masterdata management.

KPI'er til måling og styring af LI enheden er endnu ikke defineret, men der er et inspirationsgrundlag i rapporten. (afsnit 4.10)

Omkostninger

Man kan på nuværende tidspunkt ikke opstille et præcist overblik over omkostninger, men det er imidlertid muligt at give et estimat på de initielle omkostninger forbundet med opstart af en LI enheden og ansættelsen af seks medarbejdere. Samtlige tal er på nuværende tidspunkt estimater.

Omkostninger	Omkostninger 0-6 mdr.	Omkostninger 6-12 mdr.
Fuldtidsbesatte stillinger - drift		
En leder af organisationen	325.000	325.000
Forretningsanalytiker og supportter	275.000	275.000
Systemanalytiker og supportter	250.000	250.000
Masterdata manager	250.000	250.000
Fuldtidsbesatte stillinger - udvikling		
Projekt og udviklingsleder eller -konsulent	275.000	275.000



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Projekttassistent med software system kompetence	250.000	250.000
Andre omkostninger		
Rekrutteringsomkostninger	225.000	0
Kontor, udstyr, mm.	500.000	0
Totale omkostninger*	DKK 2.350.000	DKK 1.625.000

*Estimatet indeholder ikke omkostninger til system, software, licenser, installation og eksternt konsulentbistand. Kompetenceopbygning i LI enheden er heller ikke medtaget.

Antager man, at kernen på de seks medarbejdere fortsætter vil de årlige lønomkostninger være ca. 3,2 mio DKK.

Risici

Det anbefales, at der tages hånd om nedenstående risici, som noget af det første i det fremadrettede projektarbejde:

Risiko	Første aktion
Manglende ejerskab af masterdata	Placer ansvar for masterdata i hovedområderne.
Uklar placering af ansvar i forhold til udvikling af systemets funktionalitet	Etabler ændringshåndteringsproces samt etabler udviklingsorgan med repræsentanter fra alle hovedområder samt fællesfunktionerne, som har mandat til at beslutte udvikling.
Manglende opbakning fra decentrale enheder	Inddrag hovedområderne i projektarbejdet gennem fx workshops.
Dårlig organisatorisk forankring	Udpeg superbrugere i hovedområderne og inddrag disse allerede i det fremadrettede projektarbejde, fx i kravspecifikation og test.
Kernekompetencerne ønsker ikke at blive organisatorisk genplaceret	Ibid samt styrk projektets kommunikative indsats ift. hvad man får ud af at arbejde med ledelsesinformation.

Se afsnit 4.13 for forklaring af risici.

Ekstern benchmark

En ekstern undersøgelse af, hvordan en række sammenlignelige organisationer har håndteret ledelsesinformationssystemer giver følgende råd, som AU kan vælge at inddrage i beslutningsprocesserne for projektet fremadrettet. Flere råd er allerede inkorporeret.

Gode råd	Projektteamets respons
Etabler en fællesadministrativ enhed med virtuelt netværk til grupper af brugere	Stemmer overens med rapportens anbefaling
Involver brugerne så tidligt som muligt	De kommende brugere af systemet er delvist blevet involveret allerede i projektets mobiliseringsfase. Dertil er adskillige modtagere fra hovedområderne samt fælles-



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

	administrationen blevet taget med på råd gennem interviews. Det er projektteamets klare anbefaling, at man søger at involvere de medarbejdere, som skal være superbrugere så hurtigt som muligt
Benyt et superbrugerkoncept for at sikre involvering og samarbejde	Samspelet mellem LI enheden og fællesadministrationen og hovedområderne ligger i rapporten op til, at man bør have dedikerede superbrugere, som kan sikre, at systemet anvendes korrekt og udvikles løbende
Glem alt om big-bang; det skal tages i små skridt	Det eksakte tempo af implementeringen og hvornår, hvilke nøgletal vil være klar til at kunne bruges, er endnu ikke planlagt. Det bliver planlagt det fremadrettede projektarbejde.
Gør en ekstra dyd ud af forventningsstyring af brugerne	Projektteamet har taget til efterretning, at man hurtigst muligt skal kommunikerer ud, hvad brugerne kan forvente at få hvornår.
Placer kompetencerne sammen, fx giver det synergi at have forretningskompetencerne placeret sammen med datawarehouse-teknikerne	Rapporten anbefaler, at man placere forretningskompetencer så tæt på systemudviklere, systemsupportere og superbrugere.
Følg tre succeskriterier ligeligt: relevant indhold, brugervenlighed og uddannelse/support. Halter en af disse, så får man kun det halve ud af sin investering	Delprojekt A i ledelsesinformationsprojektet arbejder netop med at definere det "relevante indhold". Spørgsmålet om brugervenlighed hænger i høj grad sammen med systemvalg, som foretages af delprojekt D. Mængden af uddannelse og support bliver klarlagt i det fremadrettede projektarbejde.
Lad være med at presse et system ned over en gammel server, IT miljøet skal være 100% procent egnet til at supportere løsningen, ellers kan det ikke betale sig.	Delprojekt D undersøger IT landskabet og søger derigennem at vise, hvad kan lade sig gøre på det nuværende IT set-up i AU.
Sørg for at prioriterer forandringsledelse	I planlægningen for det fremadrettede projektarbejde her projektteamet defineret flere forandringsledelsesaktiviteter; herunder kommunikationsaktiviteter og interessenthåndtering.
Udfør aktivt benefit management	Projektteamet tager til efterretning, at det er vigtigt at tydeliggøre, hvad man får ud af systemet og hvornår det sker. Det er prioriteret projekttid til denne aktivitet.

6.2 Anbefaling

Det anbefales, at AU påbegynder etableringen af en fællesadministrativ enhed under Økonomifunktionen. Enhedens formål bliver, så snart det er teknisk muligt, at frembringe ledelsesinformation, herunder standardrapporter og stille data til rådighed for brugerne.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Brugerne er rektoratet, hovedområderne samt de fællesadministrative funktioner. Enheden skal vedligeholde og udvikle ledelsesinformationssystemet i forhold til brugernes krav.

Den første vigtige opgave bliver i samarbejde med ledelsesinformationsprojektet at udarbejde fælles definitioner, standarder og regler samt placere entydigt ejerskab og ansvar for data.

Det er rapportens entydige anbefaling, at interessenter fra hovedområderne inddrages i det fremadrettede projektarbejde, og at interessenternes ønsker, som i rapporten er gjort til designprincipper, følges så meget som muligt. De væsentligste principper vedrører **tilgængelighed** og fælles adgang til ledelsesinformation, fælles **definitioner** af data, at ledelsesinformationen inden for de givne tekniske rammer skal have en høj grad af **troværdighed**, og at ledelsesinformationsløsninger skal have **smidighed** i forhold til at kunne udvikles og imødekomme brugernes krav, som ændres med tiden..

For at kunne opstarte den fællesadministrative enhed bør AU påbegynde bemandingsaktiviteter så tidligt som muligt. Det vurderes, at der skal rekrutteres internt, så vidt de rigtige kompetencerne kan findes, og eksternt for spidskompetencerne inden for det system, som ledelsesinformationsprojektet anbefaler. Det første år sigtes der på at besætte seks fuldtidsstillinger. Løn- og rekrutteringsomkostningerne beløber sig til ca. DKK 4 mio. Tallet indeholder ikke udgifter til indkøb af et ledelsesinformationssystem samt installation. Det skal påpeges, at dette tal er et skøn og beror på flere antagelser om lønniveauer for IT spidskompetencer, hvor hurtigt man kan rekruttere, og hvad det koster at rekruttere. Antager man, at kernen på de seks medarbejdere fortsætter vil de årlige lønomkostninger være ca. 3,2 mio DKK.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

Bilag 1 - Projektbeskrivelse

Vedlagt separat.



Organisatorisk scenarierapport

Organisation: Aarhus Universitet

Projekt: Ledelsesinformationsprojekt

3. Interviewliste

AU interviews			
Navn	Hoved-område	Afdeling	Rolle/titel
Per Lindblad Johansen	DPU	Dekanatet	Direktør
Niels Kiil	DJF	Forskningscenter Foulum	Kontorchef - Fakultetssekretariatet
Anders Roed	SUN	Det Sundhedsvidenskabelige Fakultetssekretariat	Administrationschef
Jette Schønemann	TEO	Det Teologiske Fakultetssekretariat	Administrationschef
Niels Damgaard Hansen	NAT	Det Naturvidenskabelige Fakultet	Administrationschef, cand.scient.
Ole Jensen	HUM	Det Humanistiske Fakultetssekretariat	Administrationschef, cand.scient.pol.
Per Henriksen	SAM	Det Samfundsvidenskabelige Fakultetssekretariat	Administrationschef, cand.jur.
Ole Bjørn Hansen og Lars Villemoes	DMU	Økonomi- og Kommunikationssekretariatet	Sekretariatschef - Sporleder for HR-sporet
Henning Andersen	ASB	Ledelsessekretariatet	Kontorchef
Ole Olsen	Adm.	Ledelsessekretariatet	Vicedirektør
Søren Trangbæk	Adm.	Teknisk Forvaltning	Vicedirektør - økonomi og bygninger
Flemming Bøge	Adm.	IT-staben	IT-vicedirektør

Eksterne interviews			
Navn	Organisation	Afdeling	Rolle/Titel
KU Thomas Danø	KU	Koncern IT ledelse	Ekstern konsulent
Mogens Harregaard	Odense Kommune	n.a.	Proces- og projektkonsulent
Henrik Schjødt-Bruhn	Alm. Brand	n.a.	N.a.
Kurt Gammelgård Nielsen	Syddansk Universitet	n.a.	Konstitueret IT chef