



Rektoratet

## STUDIEFORVALTNINGEN

Lasse Mønster  
projektleder

Dato: 21. december 2007

Journalnr: AU-2007-401-012

Direkte tlf: 8942 6751  
E-post: lsm@adm.au.dk

# Indstilling om STADS-program for AU

|   |   |
|---|---|
| 1. anbefalinger.....  | 1 |
| 2. Indledning, baggrund og afgrænsning .....                | 2 |
| 3. Status på rammebetingelser, risici mv.....               | 3 |
| 4. Overvejelser om programorganisering og -indhold .....    | 6 |
| a. Ledelsesovervejelser .....                               | 6 |
| b. Programopdelingsovervejelser .....                       | 7 |
| c. Overvejelser om programindhold – kritiske projekter..... | 7 |
| d. Ressourceovervejelser .....                              | 8 |
| e. Overvejelser om samarbejds muligheder.....               | 8 |
| f. Investeringsovervejelser.....                            | 9 |
| 5. Handlingsplan for 2008 .....                             | 9 |

## 1. Anbefalinger

Her følger nogle handlingsorienterede anbefalinger baseret på overvejelserne i de følgende afsnit.

Anbefaling 1:

Start forhandlinger om AUs formelle optagelse i STADS-samarbejdet. Pt. er AU kun noget akavet med via ASBs deltagelse i STADS-samarbejdet. Det vil være nyttigt at vi snarest kan deltage på fuld kraft og indflydelse i samarbejdets prioriteringer og aktiviteter.

Anbefaling 2:

Accelerer AUs STADS-program i foråret 2008 med henblik på endelig fastlæggelse af programdefinition, -organisering, -finansiering, gevinstrealiseringskriterier og –mål, tidsplan samt kortlægning af rekrutteringsudfordringer og kompetenceudviklingsinitiativer og -muligheder.

Etablér testmiljø(er) med STADS.

Hvad angår tidsplanlægningen anbefales det at lade tidsprofilen for STADS, som den indgår i rammeplanen i den netop offentliggjorte AU IT-

Projekt  
– Fælles Studieadministration  
Aarhus Universitet  
Bygning 1445  
Fredrik Nielsens Vej 5  
8000 Århus C  
Tlf: 8942 1025  
Fax: 8613 0957  
E-post: stuk@au.dk



undersøgelse<sup>1</sup>, undergå en grundig revurdering med inddragelse af flere administrative AU-fagkyndige. På baggrund af flere elementer fra en foreløbig risikoanalyse anses tidsprofilen for vel optimistisk. Den anbefales afstemt med de øvrige prioriterede AU IT-projekter med hensyn til både tidsprofiler, ressourcer og organisering. Det anbefales at det snarest meldes bredt ud i organisationen at en kritisk revurdering af tidsprofilen vil blive iværksat.

STUDIEKONTORET

### Anbefaling 3:

Selvom kompetenceudvikling også er trukket frem i anbefaling 2 ovenfor, er der ingen grund til at vente med tilrettelæggelse og igangsættelse af kompetenceudvikling af de projektledere og proceskonsulenter, som vi kan identificere og allokere allerede i foråret 2008. Det vil være en fordel så snart som muligt at benytte muligheder for at opbygge ensartet forståelsesramme og sprog på tværs af AUs medarbejdere. Det vil muligvis også vise sig nyttigt i forbindelse med andre af AUs strategiske IT-projekter/IT-programmer samt samarbejdsaktiviteter og samarbejdsrelationer til KU. Det anbefales at vi benytter Prince2 certificeringer eller tilsvarende til at styrke program-, projekt og -procesledelse. Denne anbefaling er i fuld overensstemmelse med anbefalingen af at bruge MSP-modellen<sup>2</sup>.

## **2. Indledning, baggrund og afgrænsning**

I september 2007 besluttede AUs rektorat på baggrund af 'Indstilling om AUs fremtidige studieadministrative system'<sup>3</sup> at igangsætte et forprojekt, med det formål at tilrettelægge et udviklingsorienteret STADS-projekt. Projektet skal føre til at AU indenfor en overskuelig fremtid får etableret et fælles, moderne og fremtidsrettet studieadministrativt grundlag med potentiale for fleksibelt samspil med andre systemer.

Nærværende indstilling supplerer indstillingen der blev godkendt i september (se evt. fodnote 1). Den beskriver kort de aktuelle rammer, betingelser, krav og problemstillinger for tilrettelæggelsen, og der gives overvejelser og anbefalinger til den videre organisering og tilrettelæggelse. For øvrige betragtninger henvises til indstillingen fra august, som redegør mere udførligt for de overvejelser og anskuelser der ligger til grund for beslutningen om principielt at anskaffe STADS.

Københavns Universitet (KU) startede arbejdet med et tilsvarende STADS-projekt for 1½-2 år siden. Herfra kan AU trække på nyttige erfaringer og viden. Ligesom KU vil vi fremover bruge betegnelsen STADS-program, da

---

<sup>1</sup> Side 29 i "Overbliksbillede og initiativer for it inden for administration og kommunikation", Rambøll Management, december 2007. Hent den her <http://www.au.dk/da/politik/strategi/admforandring>.

<sup>2</sup> Side 42 i samme.

<sup>3</sup> Se evt. <http://www.fusion.au.dk/sammenlaegning/studadm/indstilling> fra august 2007.



vi vil opleve, når vi rigtig får taget fat i arbejdet, at der langt fra er tale om et almindeligt enkeltstående projekt med tilhørende delprojekter, men snarere om en samling af en række større projekter, der involverer mange

AU-medarbejdere på tværs af hovedområderne, og med forskellige funktioner og roller. I en vis udstrækning involveres også AU-eksterne personressourcer og samarbejde med andre danske universiteter. Det vil lette den daglige kommunikation både internt og eksternt hvis vi benytter betegnelsen STADS-program.

STUDIEKONTORET

Tilsvarende KU, vil vi give AUs STADS-program arbejdsundertitlen 'STADS - fælles praksis i fælles systemer', for at signalere at vi i vid udstrækning stræber efter at vi med STADS-programmet arbejder for og med det fælles, så langt som det er det fornuftige valg. Der skal naturligvis også være plads til variationer når det er det fornuftige eller nødvendige valg i konkrete funktioner eller arbejdsprocesser. Vi arbejder med andre ord målrettet på at skabe et brugervenligt og helhedsorienteret systemgrundlag for de studieadministrative kerneaktiviteter og den studieadministrative service.

Vi finder det er nødvendigt at afgrænse STADS-programmet til "kun" at inkludere de studieadministrative kernefunktioner til registreringer. Så får vi helt basalt dannet et fundament af fælles retningslinjer, redskaber og arbejdsgange der gør at vi kan leve op til AUs strategier og mål, og naturligvis myndighedskrav. Det er udelukkende optimering af redskaber og arbejdsgange til registrering af de basale studieadministrative data, der fokuseres på i programmet.

Dette kan næsten ikke understreges tydeligt nok, og gentages derfor igen med andre ord af hensyn til forventningsafstemning i forhold til ledelse og medarbejdere:

STADS-programmet afgrænses til at realisere et studieadministrativt grundlag, som kan spille sammen med og understøtte de studenter- og ledelsesservicerettede systemer og funktioner, såsom ny kommunikationsplatform, ny e-læringsplatform, ny ledelsesinformationsplatform, og andre registrerings- og serviceorienterede (fælles) systemer, som er på vej i støbeskeen.

### **3. Status på rammebetingelser, risici mv**

Siden september, hvor AUs ledelse tog den principielle beslutning om at anskaffe STADS, er der taget flere initiativer og beslutninger, som direkte har indflydelse på den videre tilrettelæggelse af AUs STADS-program:

- 1) AUs strategi, er nu endeligt vedtaget. Nogle af de elementer og målsætninger, der har betydning for AUs STADS-program, skal fremhæves her:
  - a. Der er lagt stor betydning på at AUs kerneaktiviteter internt skal støttes med effektiv og brugerorienteret service på meget højt niveau.



- b. AU er orienteret mod fælles løsninger i universitetssektoren og staten, og vil indføre de nødvendige fælles administrative systemer, herunder:
- i. Studieadministrativt system.
  - ii. Økonomisystem.
  - iii. IT-kommunikationsplatforme.
  - iv. Løn- og personalesystemer.
  - v. Systemer til håndtering af indkøbsaftaler.
- c. AU har besluttet at implementere Navision STAT version 5.0 i løbet af 2008.
- d. Det er besluttet at udvikle en helhedsorienteret og fleksibel tværgående opgavevaretagelse.
- e. En ny fælles IT-strategi skal blandt andet føre til sikre effektive it-systemer, der dækker alle universitetets lokaliteter.
- f. Service og administration skal tilpasses den enkelte enheds reelle behov på basis af geografi, hovedområde og andre karakteristika.
- g. Det er besluttet at nytænke den teknisk-administrative organisation, herunder vurdere relevansen af nuværende og fremtidige administrative rutiner og opgaver.
- h. Kompetenceudvikling har høj prioritet.
- 2) Alle danske universiteter er fra 1. januar 2008 med i indkøbs- og udviklingssamarbejdet UNI-IT, der har til formål at sørge for at universiteterne kan benytte funktionelle, driftssikre og billige administrative edb-systemer.
- 3) Der er nedsat en AU koordinationsgruppe for studieadministrative opgaver og spørgsmål på tværs af hovedområderne og fælles administrationen. Koordinationsgruppen skal blandt andet fastlægge de overordnede principper for fordelingen af de studieadministrative opgaver mellem centralt og decentralt niveau, og drøfte organiseringen af STADS-programmet.
- 4) Der er netop offentliggjort konsulentundersøgelsen af AUs IT-område, som giver et bud på et øjebliksbillede over den aktuelle IT-organisering, og bidrager med anbefalinger om AUs IT-organisering fremadrettet.
- 5) Der er igangsat konsulentundersøgelse af HR-området, som formodes at få stor direkte betydning for kompetenceudviklingen af medarbejderne, herunder også de der skal indgå som brugere, arbejdsgruppedeltagere, projektmedarbejdere, projektledere og programleder i STADS-programmet.
- 6) Der er fortsat produktivetsproblemer i STADS-udviklingen. STADS-samarbejdet og leverandøren arbejder fortsat på at finde frem til samarbejdsformer og udviklingsmodeller som kan øge produktiviteten.
- 7) STADS-udvikling og –support sendes i udbud i løbet af 2008.

STUDIEKONTORET



Intet af ovennævnte ændrer umiddelbart ved at den anslåede tidshorisont for gennemførelse af STADS-programmet er lang. I august blev tidsprofilen anslået til 4-6 år, og der er ingen af forholdene nævnt ovenfor der tyder på

at det er hensigtsmæssigt eller i AUs interesse at stræbe efter at forkorte tidsprofilen markant. Når den fremadrettede AU IT-organisering og nytænkte administrative organisering er sat i funktion og bevægelse kan det ikke udelukkes at det ser anderledes ud. Nedenfor er listet nogle af de faktorer som vurderes at ville indgå i en risikoanalyse af vigtige faktorer, der kan påvirke programmets fremdrift og gevinstrealisering negativt, når den endelige business case foreligger:

STUDIEKONTORET

AU eksterne risikofaktorer:

1. For lav produktivitet i STADS-udviklingen.
2. STADS udvikling og support skal i udbud i 2008 – leverandør / leverandørportefølje forventes afklaret i efteråret 2008.
3. Leverandørskift i STADS-samarbejdet.
4. Finansieringsproblematikker – STADS-samarbejdet.
5. Beslutnings- og prioriteringsproblematikker forbundet med samarbejdet om STADS i STADS-samarbejdet/UNI-IT.

AU interne risikofaktorer:

1. Tidspunktet for AUs formelle indtræden i STADS-samarbejdet.
2. AUs IT-organisering, projektporteføljestyling: Det er uklart om, og i givet fald hvordan og hvornår, AUs IT-organisering, -ledelse og -styring, ændres.
3. AUs IT-arkitektur: udbyttet af STADS-programmet er i vid udstrækning afhængig af at de IT-infrastrukturelle vilkår er tilstrækkelige, så geografiske og systemsamspilsbarrierer er elimineret.
4. Udfaldet af nytænkningen af AUs administrative organisering. Tydeliggørelse af forretningsmål og arbejdsdeling mellem hovedområderne og fælles administrationen vil lette arbejdet med tilrettelæggelse og systemunderstøttelsen af arbejdsgangene.
5. Finansieringsproblematikker – AU internt.
6. Uklare, tvetydige og/eller uenigheder om kriterierne for gevinstrealisering: programmets gevinstrealiseringsplan skal baseres på klare, entydige konkret formulerede direkte og indirekte mål for effekter/gevinster, for eksempel formuleringer af tilstande man ønsker at nå i de programfaser der fastlægges og planlægges. Uklare, tvetydige og/eller uenigheder herom skal undgås, så der ikke på den baggrund opstår unødige retningsforvirring med risiko for fremdriftsforstyrrelse.
7. Kompetenceinvolvering – rekruttering, fastholdelse og/eller køb eksternt (både til analyse (for eksempel DELFI/STADS sammenligning), procesudvikling og implementering.
8. Konkurrence om ressourcer:
  - Mellem drift og udvikling



- Mellem forskellige systemprojekter (for eksempel personalesyst, øk.syst., e-lærings syst, kommunikationsplatform, kvalitetssikrings- og udviklingssyst, akkrediteringsunderstøttelse)

9. Beslutningsrelaterede problematikker: Uklare beslutninger, beslutninger der ikke træffes rettidigt, og manglende beslutningskraft eller –vilje i organer der er centrale for AUs STADS-program. Der er særligt brug for entydige klare beslutninger om forretningsmål og arbejdsdeling.

STUDIEKONTORET

#### **4. Overvejelser om programorganisering og -indhold**

At vi griber programorganiseringen godt an fra begyndelsen er vigtig for programmets fremdrifts-, gennemførelses- og gevinstpotentiale. Nedenfor nogle overvejelser vi bør tage i betragtning.

##### **a. Ledelsesovervejelser**

Forankring i topledelsen vurderes at være en kritisk faktor, så der kan:

- ske effektiv koordinering med udvikling og drift i øvrige strategiske IT relaterede projekter
- tages rettidige (vanskelige) beslutninger om:
  - ensretning af processer og arbejdsgange
  - finansiering – hovedområderne kan i visse situationer have modstridende eller uforenelige interesser
  - ressourceallokeringsproblematikker, om f.eks. allokering til drift kontra udvikling – hvordan sikre at hovedområderne allokere de nødvendige ressourcer til procesudvikling og kompetenceudvikling

Det vil være hensigtsmæssigt med en enstregen ledelsesstruktur for programmet for eksempel med følgende ansvars- og delegeringsprincip:

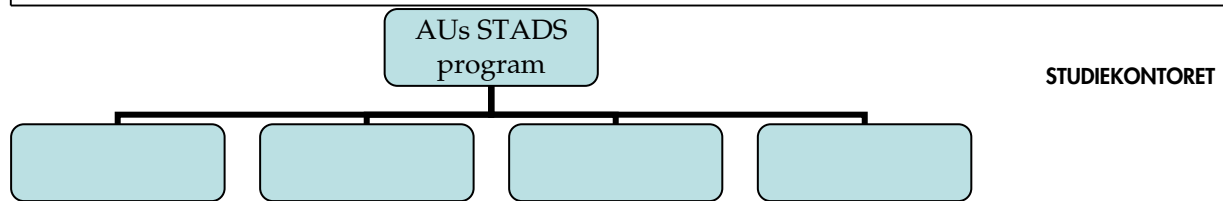
Rektoratet delegerer beslutningskompetence til en programstyregruppe.

Programstyregruppen sammensættes af repræsentanter med afklaret mandat og beslutningskraft:

- Ledelsesrepræsentanter:
  - Universitetsdirektør
  - Prorektor for det akademiske område
- Brugerrepræsentanter:
  - Chefen for den centrale studieforvaltning
  - Sekretariatschef fra et af hovedområderne
- Leverandørrepræsentanter:
  - Centraladministrationens IT-chef
  - STADS-samarbejdet



Der etableres en særskilt AU STADS programorganisation, som rapporterer til styregruppen.



## b. Programopdelingsovervejelser

Programmet vil komme til at bestå af en portefølje af projekter, dvs. en hel række af forskellige projekter, som hver især bidrager afgørende til det samlede programs udførelse.

Hvert projekt har en projektleder som er ansvarlig for projektet.

Der tilknyttes projektmedarbejdere, som arbejder med det enkelte projekts faglige indhold.

Der er også brug for en gruppe af fagkyndige som skal forberede og varetage implementeringen.

KU har valgt en struktur hvor projekterne tillige er opdelt i et mindre antal grupper af projekter. En sådan gruppe benævnes et "spor", og tildeles en sporleder. Projekterne i hvert spor har (eller kan have) nogle fælles karakteristika, men kan også tænkes sammensat efter projektlederens varierende erfaringer og kompetencer.

På AU har vi endnu ikke identificeret alle projekter i projektporteføljen, men der er nogle der er til at få øje på allerede nu.

## c. Overvejelser om programindhold – kritiske projekter

Foreløbigt identificerede kritiske projekter, som det anbefales at få iværksat og fremdrift i snarest:

1. AU indtræden i STADS-samarbejdet.
2. Kommunikation – forventningsstyring – klar løbende formidling om mål og status – eliminering af usikkerhed.
3. Kompetenceudvikling og træning. Projektledelses- og deltagerkompetencer, herunder praktisk uddannelse. Gerne i fællesskab med andre AU strategiske IT-projekter/IT-programmer. Opbyggelse af et bredt uddannelsesprogram til sikker indfasning af STADS.
4. Integrationsplatform (overvej om bedst placeret indenfor eller udenfor det samlede STADS program).
5. Kodestruktur (fælles krav til meningsbærende UVA og/eller EKA koder).
6. DELFI/STADS krav (funktion) afklaring (sammenligning og afgrænsninger).
7. System/teknik spor: krav til IT-arkitektur og IT-infrastruktur.



#### **d. Ressourceovervejelser**

En anden kritisk faktor er at sikre kompetente ressourcer til gennemførelse af programmet: kan tilstrækkelige interne ressourcer findes på hovedområderne og i fælles administrationen, eller skal der rekrutteres til denne pulje, og i hvilken udstrækning kan/skal vi supplere med eksterne konsulentressourcer. Bemærk, der kan være forskel på hvilke ressourcer der er bedst egnet at inddrage i forskellige faser som for eksempel projektorganiserings- og projektilrettelæggelsesfase, procesudviklingsfase og gennemførelsesfase. Hvad angår fastlæggelsen af udrulningsstrategi (del af gennemførelsesfasen) er følgende værd at bemærke:

- God timing så der er behov for mindst mulig eSTADS udvikling, og mest mulig udvikling af egenfunktionalitet eller iSTADS funktionalitet => kræver stor grad af tålmodighed og langsigtet perspektiv. Nogle ønsker snarligt skift, hvilket er et DELFI/STADS dilemma.
- Godt uddannelses-/kompetenceudviklingsprogram, så slutbrugere både centralt og decentralt kan fungere med stabil drift straks ved overgang.

Krav til fælles forståelse og sprog. Kan for eksempel søges etableret ved certificering af projektledelsen og tilknyttede proceskonsulenter. Konkret findes for eksempel Prince 2 certificering, som kan ske på følgende vis:

- Sandbjerg eksternt arrangeret indenfor regi af:
  - UNI-IT
  - UNI-IT alene ved STADS-samarbejdet
  - AU alene
- Eksternt arrangeret af valgt leverandør af Prince 2 certificeringen
- Internat på AU med leverandør af Prince 2 certificeringen

#### **e. Overvejelser om samarbejds muligheder**

UNI-IT-samarbejdet:

Via UNI-IT organisationen får vi mulighed for at styrke samarbejde og pulje ressourcer med de øvrige danske universiteter. Det er realistisk at forvente at samarbejdet i UNI-ITs systemejerorganer styrkes af nyorganiseringen. Til AUs STADS-program isoleret set, vil det nok primært være via STADS-samarbejdet og den tværgående IKT-systemejerreds, programmet vil kunne profitere, og vi skal finde ud af hvordan vi kan udnytte potentialet.

AU/KU samarbejde om STADS-programmerne:

Der er også potentiale for bilateralt samarbejde med KUs STADS-program. KUs STADS-program er sat i bevægelse, og vi kan høste og lære af deres erfaringer og processer. Inden længe må vi formodes at være i position til at kunne bidrage til dette samarbejde også.

STUDIEKONTORET



Via danske universiteters samarbejdsorganisation om administrativ efteruddannelse (AEU) kan arrangeres STADS-program relaterede

work shops og seminarer:

KU har taget initiativ til at vi allerede i foråret 2008 benytter rektorkollegiets AEU-samarbejde til at arrangere et STADS-program relateret seminar, hvor vi kan dele og udveksle erfaringer og viden. AEU-samarbejdet giver gode rammer for at vi kan (med-)arrangere work shops og seminarer der kan fremme AU STADS-programmets realisering.

STUDIEKONTORET

## f. Investeringsovervejelser

AUs STADS-program betragtes af AUs bestyrelse og ledelse for at være en strategisk investering. AUs STADS-program er et udviklingsprojekt, hvor den sikre og stabile drift skal varetages og vedligeholdes sideløbende. Hvad investeringen i STADS-programmet beløber sig til er vanskeligt at give en præcis estimering af på nuværende stadiet, da det afhænger meget af AUs:

- IT-organisering fremadrettet,
- programporteføljeprioritering, -organisering og -styring fremadrettet,
- ressourcetildeling, og
- kompetenceudviklingsorganisering og -aktiviteter.

KUs STADS-program vurderes at være fuldt sammenligneligt med AUs. KUs investeringsplan er estimeret til 111-125 mio. kr, der planlægges investeret over 3 år.<sup>4</sup>

Da AU er mindre i omfang og KU i stor grad baner vejen i STADS-udviklingen netop nu ved at eliminere større barrierer og knaster, er den umiddelbare vurdering at AUs investering vil ligge på 70-80% af KUs, svarende til 80-90 mio. kr.

## 5. Handlingsplan for 2008

Forår 2008:

- 1) Optagelse i STADS-samarbejdet søges forhandlet på plads.
- 2) Tilrettelæggelsen af AUs STADS-program gøres færdig og organiseringen forberedes.
- 3) Programplan og ny handlingsplan.

Efterår 2008:

- 1) Organiseringen etableres.
- 2) AU STADS-projekter igangsættes.
- 3) Opdateret programplan med ny handlingsplan.

---

<sup>4</sup> Se side 13 i oktober 2007 udgaven af KUs STADS-programdefinition mv. "STADS – fælles praksis i fælles systemer. Programdefinition, strategier og planer". Kan hentes på <http://stads.ku.dk/baggrund/>.