



Aarhus Universitet

17. juni 2022

Att: Universitetsdirektør Arnold Boon

## It-rådets anbefalinger til Aarhus Universitets SIS-projekt (Studie Informations System)

Kære Arnold Boon

Statens It-råd takker for de gode dialogmøder den 21. april og 8. juni 2022 i forbindelse med risikovurderingen af Aarhus Universitets (AU) SIS-projekt.

SIS-projektet vurderes at have **høj risiko** særligt ud fra følgende årsager:

- Projektet kan på nuværende tidspunkt ikke forholde sig specifikt til omfanget af den forandringsledelsesopgave, der skal gennemføres. Dette er først muligt efter gennemført udbud, når funktionaliteten af et nyt system kendes.
- Projektet omhandler forretningskritisk systemunderstøttelse for Aarhus Universitet.
- Projektet strækker sig over en meget lang tidsperiode.
- Risikoen for introduktion af ny lovgivning på området er stor. Dette kan have en væsentligt negativ effekt på projektet.

Projektet anbefales ikke et eksternt review.

Alle danske universiteter har en brændende platform i form de nuværende STADS og DANS systemer, da begge er tæt på end-of-life. STADS og DANS understøtter universiteternes studieadministrative opgaver vedr. næsten alt fra optag af nye studerende til dannelsen af hold og afholdelse af eksaminer. Derudover varetager systemerne fx indberetning til Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danmarks Statistik og Rigsarkivet. Der er tale om forretningskritisk systemunderstøttelse for universiteterne. De andre syv danske universiteter indkøber og implementerer et nyt SIS i et programfællesskab ledet af Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Aarhus Universitet, har valgt at udtræde af dette samarbejde og anskaffe et separat system. Det er It-rådets vurdering, at parallelle forløb kan være risikodrivende og fordy-

rende både for det fælles samarbejde og for AU. Den vurdering skyldes blandt andet, at der er knaphed på de it-faglige kompetencer med domænekendskab, der vil være nødvendige for at komme i mål med projekterne. Derudover vil der være begrænsede ressourcer hos den nuværende leverandør og det nuværende STADS sekretariat. I det omfang der er brug for, at begge projekter trækker på de samme ressourcer i forbindelse med konvertering af data fra de gamle til de nye systemer, kan der opstå flaskehalse. Tæt koordinering mellem begge forløb er således nødvendigt. Desuden kunne en fælles løsning på tværs af universiteter sikre en ensartet brugergrænseflade og systemunderstøttelse mod studerende, fx når et studieforløb går på tværs af universiteter.

Endeligt vil det være risikodrivende, hvis der kommer ny lovgivning under implementeringsperioden, der fordrer ændringer i det bestående STADS system og/eller ændringer i konfigurationen af et nyt system. Det vil tage ressourcer væk fra SIS-projektet og potentielt øge kompleksiteten.

Det er It-rådets forståelse, at ejerskabet og vedligehold af fælles nationale standarder for udveksling af data endnu ikke er afklaret med Uddannelses- og Forskningsministeriet og de andre universiteter. Det forekommer It-rådet naturligt, at det ansvar placeres centralt, og det er vigtigt med tæt og løbende koordinering på tværs af alle universiteter.

It-rådet gør derudover opmærksom på, at undervisningsinstitutionerne på Børne- og Undervisningsministeriets område også har indkøbt egne administrative systemer. Her er allerede gjort erfaringer med udskiftningen af administrative systemer og leverandørerne i det marked. It-rådet vil derfor råde AU til at tage kontakt til Styrelsen for It og Læring med henblik på erfaringsudveksling.

SIS-projektet lægger et meget fokuseret arbejde i at kortlægge og beskrive sine as-is processer, såvel som sine udfordringer og mulige forbedringspotentialer, hvilket It-rådet finder positivt. Det bidrager til styringen af projektet, og vil være til gavn for AU i det fortsatte arbejde med at identificere og prioritere i SIS-projektets store gevinstpotentiale.

It-rådet har følgende anbefalinger til SIS-projektet:

### **1. It-rådet anbefaler, at SIS-projektet stiller krav til formen på leverandørsamarbejdet i forbindelse med udbuddet.**

AU's SIS-projekt planlægger at indkøbe et standard/rammesystem til at erstatte det eksisterende studieadministrationssystem. Den fremtidige leverandør af et standard/rammesystem kan have sin egen metode for projektstyring. Hvis den metode er svær at tilpasse til SIS-projektets styringsmetodik, kan det besværliggøre samarbejdet. Det er It-rådets erfaring, at it-projekter kan mindske risikoen for et problemfyldt leverandørsamarbejde, hvis der tidligt opstilles gensidige forventninger til, hvordan leverandøren skal indgå i det gode samarbejde. It-rådet anbefaler, at AU i udbudsprocessen stiller krav til hvordan leverandøren skal indgå i styringsmetodikken for SIS-projektet. Der bør lægges vægt på, hvilke fora leverandøren forventes at indgå i samt hvilket set-up for risikomitigering og økonomiopfølgning, leverandøren skal rapportere til. Hvis AU har forventninger om, at leverandøren indgår et samarbejde med en dansksproget partner for at sikre, at løsningen tilpasses en dansk

kontekst, bør det samtidig garanteres, at der er en tydelig hovedleverandør, som har ansvaret for samarbejdsfladerne mod AU. Endelig kan det være en fordel med mellemrum at ”tage temperaturen” på samarbejdet og justere om nødvendigt.

## **2. It-rådet anbefaler, at SIS-projektet tilpasser sin projektstyring og udbudsdialog afhængig af, hvilket standard/rammesystem der indkøbes.**

AU informerede på dialogmødet om resultaterne af den netop gennemførte markedsdialog. En grov opdeling af de tilgængelige standard/rammesystemer placerer dem i to kategorier. I den ene kategori ligger de modne og efterprøvede standard-systemer, som kommer med meget faste standardprocesser. Ved valg af et sådant standardsystem er det væsentligt at være opmærksom på risikoen for fremtidige platformopdateringer, og SIS-projektet bør tage højde for de afledte udgifter ved dette i udbud og kontrakt.

I den anden kategori ligger de nyere, - og derfor muligvis ikke ligeså efterprøvede - rammesystemer, som i højere grad kan konfigureres til forskelligartede processer. Ved implementering af denne type rammesystemer er det væsentligt at være opmærksom på risikoen for scope-creep i form af unødigt konfigurering af rammeløsningen, som kan udhule gevinsterne ved mere standardiserede forretningsprocesser på AU.

Det er it-rådets overbevisning, at projektets evne til at holde sig til enkelte standardprocesser i det nye system, uanset leverandørvalg, vil være kritisk for en succesfuld udskiftning af de forretningskritiske studieadministrationssystemer.

## **3. It-rådet anbefaler, at AU reducerer SIS-projektets tidsplan.**

AU's SIS-projekt har en implementering, som starter medio august 2023 og løber frem til ultimo juni 2026. It-rådet ser det som selvstændigt risikodrivende for projektet at have en så lang implementeringsperiode. Risici i forbindelse med sandsynligheden for fx fratrædelse af nøglemedarbejdere eller introduktionen af ny lovgivning stiger med den langstrakte tidsplan. Derudover er det it-rådets erfaring, at det kan være udfordrende at holde momentum i projekter, som strækker sig over længere tidsperioder. It-rådet har forståelse for, at AU har en stor interesse i ikke at forcere en implementering af et forretningskritisk system. It-rådet anbefaler dog, at AU, i samarbejde med den fremtidige leverandør, insisterer på at forkorte perioden afsat til implementeringen. Det gælder både den tekniske implementering og den organisatoriske implementering.

## **4. It-rådet anbefaler, at AU udpeger en ressourcemanager rolle i SIS-projektet.**

Det fremgik på dialogmødet, at AU på nuværende tidspunkt har fået bemandet projektet frem til indgåelse af kontrakt med en fremtidig leverandør. AU gav udtryk for, at der pågår en opgave med at finde frem til de rette ressourcer til projektet efter kontraktens indgåelse. Det er It-rådets erfaring, at der i projekter af SIS-pro-

jektets størrelse med fordel kan udpeges en ressourcemanager, som varetager overblikket over, hvilke ressourcer projektet har brug for, hvornår der er brug for dem, samt hvorvidt disse kan forventes at være tilgængelige. It-rådet anbefaler, at AU udpeger en person til at varetage ressourcemanagerrollen i SIS-projektet. Dette kan både aflaste programchefen, styrke PMO-funktionen og tydeliggøre ansvarets placering.

#### **5. It-rådet anbefaler, at SIS-projektet fokuserer sin formålsbeskrivelse og gevinstrealisering.**

Det fremstår af det tilsendte projektgrundlag, at SIS-projektet spænder over otte formål, som konkretiseres til tre styrende gevinster. Dertil er projektets vision udfoldet med seks tilkendegivelser for, hvordan fremtidens løsning bør opleves. En så omfangsrig række af målsætninger risikerer at udvande projektets fokus. It-rådet påpeger, at det formål og de gevinster, som projektet vil styre efter, skal være operationelle. Gevinster skal være målbare og kunne danne grundlag både for styringen af projektet undervejs og for gevinstrealiseringen efter implementeringen af den nye løsning. It-rådet anbefaler derfor, at SIS-projektet genbesøger sin beskrivelse af formål, gevinster og vision. SIS-projektet bør tilvejebringe en fokuseret beskrivelse, som tydeliggør prioriteringen af de ønskede mål. En mere fokuseret formålsbeskrivelse og gevinstrealisering vil dels kunne danne grundlag for den videre konkretisering af leverancer og forandringer, og dels kunne styrke kommunikationen med projektets interessenter.

#### **6. It-rådet anbefaler, at AU er mere ambitiøs med hensyn til størrelsen på de økonomiske gevinster.**

Det er en del af formålet med SIS-projektet, at et nyt studieadministrativt system i høj grad skal automatisere de mange administrative opgaver, som håndteres manuelt i dag, såvel som mindske mængden af rent administrative henvendelser fra de studerende. Ligeledes skal processer ensrettes og forenkles på tværs af fakulteter. Dette vil frigøre studieadministrativt personale, som AU kan anvende til mere værdiskabende aktiviteter. Herunder er et ønske om at forbedre kvaliteten af betjeningen af de studerende. På baggrund af det foreliggende styringsgrundlag, og drøftelserne på dialogmødet, anbefaler It-rådet, at AU undersøger mulighederne for at øge omfanget af sine produktivitetsgevinster.

Senest 30 dage fra dags dato skal Aarhus Universitet indsende et notat til Statens It-råd med en beskrivelse af, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde.

It-rådet anerkender det arbejde Aarhus Universitet har lagt i at tilvejebringe en retvisende business case. It-rådet er enig i, at de forventede udgifter bør opdateres og konkretiseres efter gennemført udbud. Det skyldes, at den specifikke funktionalitet og fleksibilitet i et standard-/rammesystem først kendes på det tidspunkt, ligesom effektiviseringspotentialer kan afhænge af standardsystemets forretningsprocesser.



It-rådet ønsker at afholde løbende opfølgningsmøder med AU's SIS-projekt. It-rådet foreslår at mødes første gang efter, at leverandøren er valgt og der foreligger en revideret business case.

Ved spørgsmål til dette anbefalingsbrev kan I kontakte undertegnede eller Frederik Nordfred Wehlast, [frewe@digst.dk](mailto:frewe@digst.dk) eller telefon 2311 7584. Dette notat er også sendt til direktør Jonas Zielke Schaarup i Uddannelses og Forskningsministeriet.

Med venlig hilsen

Birgit Nørgaard

Næstformand for Statens It-råd