



Fit-gap analyse

Formålet med denne introduktion er at præsentere de forskellige relevante kompetencer ift. udviklingen, implementeringen og driften af ledelsesinformation.

Fit-gap analysen består af indeværende beskrivelse af de fornødne kompetencer, og så de resultater man får på baggrund af selvevalueringen i spørgeskemaet.

Fit-gap analysen er udarbejdet som en støtte til institutioner, der ønsker selv at udvikle ledelsesinformation, som et værktøj til at få klargjort, hvad det kræver af kompetencer, at udvikle ledelsesinformation i regi af Statens BI.

Hvis man får ekstern hjælp (fx Økonomistyrelsen eller private aktører) eller i forvejen har udviklet rapporter, man ønsker at videreudvikle eller bygge om, er udgangspunktet for kompetencebehovet et andet. Oftest er der her tale om ændrede kompetencer ift. de tekniske aspekter, hvor man således "supplerer" eget lavere kompetenceniveau ved at stå på skuldrene af andre eller et eksisterende produkt.

Det er ligeledes forudsat, at man anvender Power BI som udviklingsværktøj samt, at rapporterne udstilles på de LDV'er Økonomistyrelsens stiller til rådighed for institutionerne.

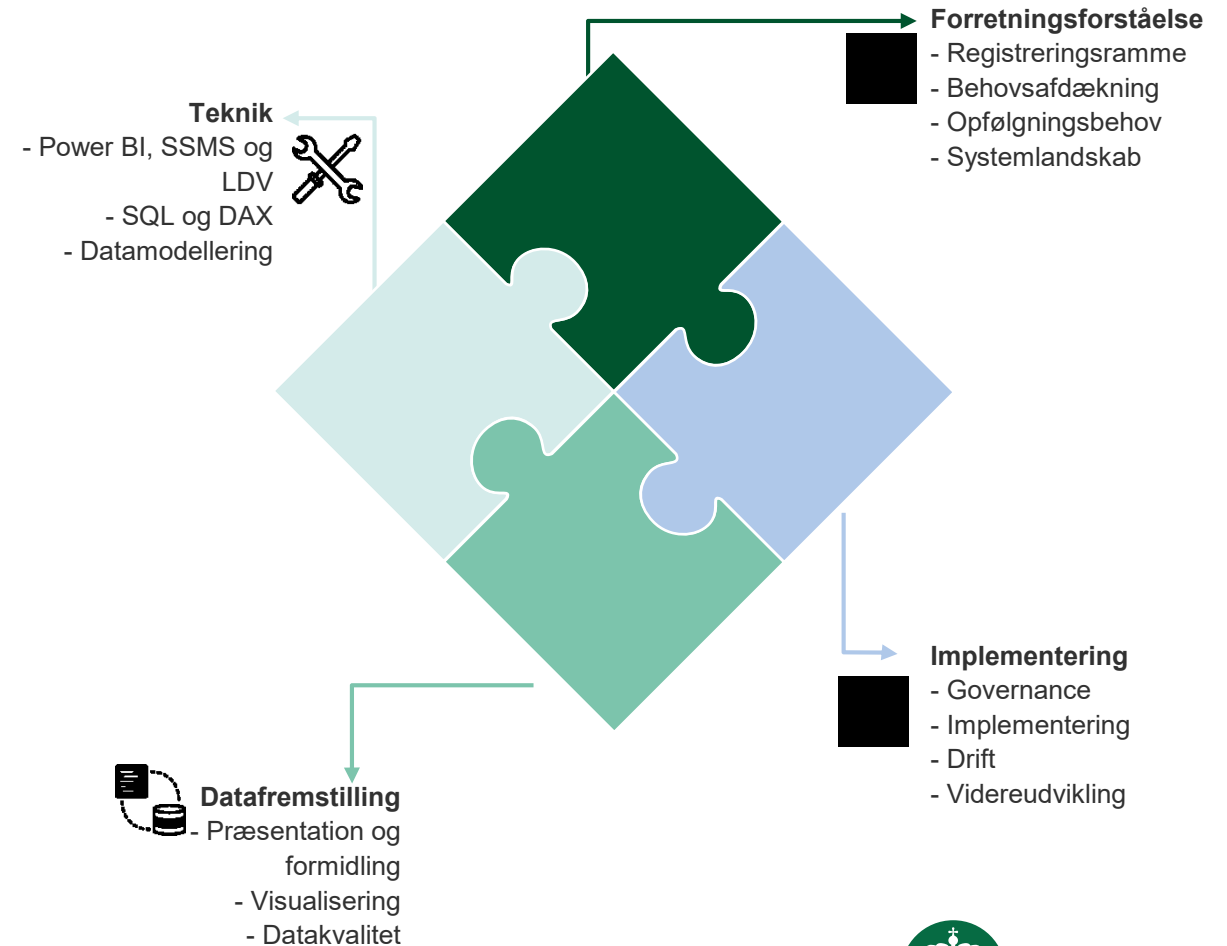


Kompetencer

For at sikre en god udvikling, implementering og drift af ledelsesinformation er det vigtigt, at der i jeres organisation er repræsenteret en række forskellige kompetencer. Overordnet drejer det sig om kompetencer indenfor følgende grupperinger:

- Forretningsforståelse
- Teknik
- Datafremstilling
- Implementering

En række af kompetencerne er mere specialiserede og placeret på færre personer, hvor andre er mere generelle og kan findes mange steder i jeres organisation. Der kan sagtens, og ofte vil der være, overlap mellem personer og kompetencer, således at én person besidder kompetencer indenfor forskellige områder.





Forretning

Udvikling og ibrugtagning af ledelsesinformation kræver, at man har en god forståelse af ens forretning og de relevante styringsbehov. Det kræver også, at man organisatorisk får afklaret, hvornår ledelsesinformationen skal anvendes og hvilke beslutningsprocesser, den skal understøtte. Altså, hvilken opstilling ledelsesinformationen skal indgå i. Til sidst kræver det kendskab til de relevante kildesystemer, og de muligheder og begrænsninger disse omfatter.

Behovs-afdækning	For at kunne udvikle relevant og modtagerorienteret ledelsesinformation er det vigtigt, at man er i stand til at afdække behovene for de forskellige målgrupper for ledelsesinformation: <ul style="list-style-type: none">- Hvad skal der følges med i/op på?- Hvilke beslutninger skal det understøtte?
Opfølgings-behov	Ledelsesinformation skal leveres i en kadence, der gør den styringsrelevant for modtagerne og vil typisk have behov for at blive tilkoblet en kontekst – en organisatorisk styringsdialog. <ul style="list-style-type: none">- Hvor ofte skal det vises?- Hvilken dialog skal det aflede?- Hvilke beslutninger skal træffes?
Systemlandskab	For at der kan leveres relevant ledelsesinformation, skal der være kendskab til hvilke systemer, der leverer hvilken data, og hvordan det gøres. Det kræver et dybtgående, men ikke nødvendigvis videre teknisk, kendskab til systemlandskabet. Kendskabet er vigtigt for fagligt at kunne kvalificere dataindholdet – og beror derfor som oftest mere på faglighed end teknisk forståelse.
Registrerings-ramme	En forudsætning for udviklingen af ledelsesinformation er overblik over registreringsrammerne for de relevante systemer. Registreringsrammen dækker over systemernes bagvedliggende arkitektur og dermed mulighederne og begrænsninger for ledelsesinformationen. <ul style="list-style-type: none">- Er registreringsrammerne sammenhængende?



Teknik

Udviklingen af ledelsesinformation kræver visse tekniske kompetencer. Disse omfatter kendskab til de programmer, der anvendes i Statens BI – Power BI, SSMS og LDV – og desuden kendskab til de relevante kodesprog, så der kan laves udregninger og forespørgsler på data. Herudover er det nødvendigt, at kunne arbejde med datamodellering for at kunne sammenkoble data i rapporterne på tværs af de forskellige styringsområder og systemer.

Power BI, SSMS og LDV

For at kunne udvikle rapporter til ledelsesinformation inden for Statens BI er det vigtigt at have kompetencer indenfor de anvendte programmer samt LDV'et i almindelighed. Det omfatter færdigheder både i udviklingsværktøjet Power BI og databasehåndteringsværktøjet SQL Server Management Studio (SSMS), som anvendes til at forespørge på data, styre brugeradgange mv. på LDV'et. Sluttelig skal rapportudvikler kunne navigere i opsætningen på LDV'ets faste dimensioner, gruppering af finanskonti mv.

SQL & DAX

Rapportudvikling i Power BI foregår bl.a. i SQL og DAX. Det er derfor vigtigt, at rapportudvikler har kendskab til begge sprog, så institutionen forstår rapportens indhold og dermed kan fejlsøge, tilpasse og videreudvikle.

Datamodellering

Rapporterne indeholder en datamodel. For at kunne forstå rapporternes opbygning og den data, der overføres, skal der være forståelse for modellering af data. Ved videreudvikling er det vigtigt, at rapportudvikler er i stand til at integrere nye data i LDV og derfra videre til Power BI. Alternativt kan data tilføjes direkte i Power BI fra den relevante kilde.



Datafremstilling

Ledelsesinformation skal præsenteres og formidles, så det er forståeligt og overskueligt for modtagerne. Det sætter krav til, at man løbende forholder sig til indholdet og retter til, hvis noget bliver overflødigt med tiden. Det kræver også, at man forholder sig til, hvordan den bliver præsenteret.

Til sidst er det essentielt, at der er tillid til ledelsesinformationen, og at indholdet afspejler det rigtige med korrekte data. Det forudsætter et indgående fagligt kendskab til data.

Præsentation & formidling

Ledelsesinformation skal være så let forståelig som muligt og vise det, der skal styres på. For meget indhold eller forvirrende tabeller skaber rod og mindsker overblikket. Det er vigtigt hele tiden at forholde sig til, hvad der er relevant ledelsesinformation, og hvad der er overflødigt. Ledelsesinformationen skal guide modtagerne og derved selv fremhæver det vigtige – helst uden for meget oversættelse.

Visualisering

Den visuelle fremstilling af ledelsesinformationen skal bidrage til at rette modtagerens fokus mod dét, der er styringsrelevant. Fremstillingen skal tilpasses den proces, der er i forbindelse med præsentationen af ledelsesinformation. Således kræver fremstillingen ofte mindre indpakning, hvis ledelsesinformationen også præsenteres mundtligt og omvendt. Det er vigtigt at forholde sig til, hvordan data præsenteres – hvornår er hhv. en tabel og et søjlediagram bedst til at formidle historien i data?

Datakvalitet & -korrekthed

Tillid til ledelsesinformationen kræver, at data er korrekt og bygger på noget retvisende. Det kræver dybtgående faglig viden om data inden for de enkelte fagområder. Denne viden er også essentiel ift. fejlsøgning i eller udvidelse af datagrundlaget. Her er et velfungerende samarbejde mellem rapportudvikler og forretningsbrugeren afgørende.



Implementering

Overgangen fra projekt til drift er svær for alle projekter. Det er derfor vigtigt at overveje, hvilket liv ledelsesinformationen får i en travl hverdag med KPI'er og korte deadlines. Der skal aftales governance og ejerskab, og brugerne skal introduceres til, hvordan de tilgår og anvender ledelsesinformationen. Det er desuden vigtigt at have en plan for den løbende drift og videreudvikling.

Governance	I forbindelse med overgangen fra projekt til drift er det vigtigt at have overvejet, hvordan ledelsesinformationen ejes i organisationen. Hvem ejer produktet, og er dermed i stand til at tage beslutninger om indhold, og hvem står for den løbende drift og videreudvikling samt dokumentation af gamle og nye tiltag. Hvordan inddrages resten af organisationen med relevante kompetencer fx behovsindblik eller faglig viden om data?
Implementering	For at sikre at ledelsesinformationen får en god anvendelse i organisationen er det relevant at overveje, hvordan det implementeres. - Hvordan bliver indholdet præsenteret for modtagerne? - Hvordan guides brugerne i anvendelse?
Drift	Ledelsesinformation kræver løbende vedligehold. Både for at sikre korrekte og relevante data, men også for at sikre korrekt anvendelse – nye brugere skal præsenteres for indholdet. Der vil også løbende være behov for at indgå i samarbejde med systemejerne på de kilde-systemer, som leverer data til ledelsesinformationen. Hvis der sker ændringer her, er det vigtigt, at rapportudvikler inddrages.
Videreudvikling	For at sikre at ledelsesinformationen er relevant, vil der løbende være behov for videreudvikling. Det kan være fordi organisationen har ændret sig, fordi der er behov for at styre på andre ting eller fordi der er blevet mulighed for tilkobling af nye datasæt.