

Udviklingsstrategi for løbende forbedring – ressourcer til kerneopgaven

SDU agerer i en verden, der er under konstant forandring. Disse forandringer forventes fremadrettet blot at ske med endnu højere kadence. Når rammebetingelserne for kerneopgaverne forskning, undervisning og vidensamarbejde ændrer sig, skal SDU ændre sig med for ikke at blive sat bagud. Både i forhold til kvalitet i undervisning og forskning, men også som attraktiv samarbejdspartner. Det er derfor nødvendigt, at der løbende frigives ressourcer til kerneopgaverne ved at administrative processer og systemer effektiviseres og optimeres hvorved ressourcer frigives.

Denne strategi sætter retningen for det arbejde, som er skitseret i *SDU's fempunktsplan for indsatser i 2020-2021* vedrørende etablering af en udviklingsstrategi for administration. Planen indebærer, at administrative processer på fakulteter og i fællesområdet - givet SDU's økonomiske situation - forbedres, så ressourcer fokuseres til at løse opgaver inden for forskning, uddannelse og formidling. SDU's administration har endvidere en vigtig opgave med at understøtte studerende, uddannelsesaktiviteter og compliancehensyn. Således skal den administrative opgaveløsning:

- Hele tiden have fokus på forskere, undervisere, studerende og samarbejdspartnere
- Være sammenhængende og effektiv, så ressourcer frigives til universitetets kerneopgaver
- Tilpasses de kommende års forventede aktivitetsniveau

Vision

Strategien drives af en klar vision for fremtidens administration på SDU:

SDU leverer forskning, uddannelse og vidensamarbejde af høj international kvalitet.

Når rammebetingelserne forandrer sig, forandrer vi os med.

SDU's administration sætter brugeren i centrum for opgaveløsningen og har en ambition om at frigive ressourcer til universitetets kerneopgaver. Derved medvirker administrationen til at SDU er et regionalt universitet, som leverer viden på excellent niveau til gavn for samfundet.

For at opnå dette rammesættes visionen af tre ledestjerner:

- **Brugerfokus** | Brugerrejsen og den oplevede værdi for brugerne er omdrejningspunktet i prioritering og tilrettelæggelse af opgaveløsning og processer i administrationen.
- **Sammenhæng** | Sammenhængende systemer og administrative processer forbedrer effektiviteten, så brugerens behov opfyldes uden bøvl, tvivl eller omveje.
- **Effektivitet** | Administrativ understøttelse er effektiv og smidig; drevet af en kultur, organisation og ledelse, som løbende optimerer opgaveløsning og processer og eliminerer tidsspilde.

Udviklingsstrategien indebærer, at SDU's samlede administration inddrages i at identificere konkrete indsatser og sætter konkrete effektiviseringsmål.

Strategien har i øvrigt tæt sammenhæng med SDU's øvrige strategier i sit fokus på kerneopgaverne, meningsdrevet digitalisering, brugerrejser og bæredygtig omstilling.

Implementering af visionen

Visionen forankres på SDU gennem to overordnede spor:

1. Implementering af en *Udviklingskultur* – som sikrer en fælles sprog og tilgang.
2. *Optimeringsindsatser og -projekter* – som bruges til at optimere og effektivisere samt til at forankre kulturen.

Spør 1 – En fælles udviklingskultur

En fælles udviklingskultur er vigtig for, at vi internt på SDU kan bevæge os i samme retning. Vi er guidet af de tre ledestjerner – **brugerfokus, sammenhæng og effektivitet** - i alt hvad vi gør. Processer forbedres og forenkles løbende. Strukturelle barrierer og uhensigtsmæssige siloer nedbrydes og nye kompetencer udvikles. Der åbnes op for nye og mere effektive organiseringer. Ressourcerne prioriteres og tidsspilde afskaffes. Ressourcer frigives til kerneopgaven. Der er ingen hellige køer. Dét er essensen af udviklingskulturen.

Arbejdet med udviklingskulturen inspireres af Den Syddanske Forbedringsmodel¹ i sit fokus på brugeren først, involvering af medarbejdere og løbende forbedring. Forbedringsmodellen er ikke ny, men trækker på årelange erfaringer med løbende forbedringer i en bred vifte af virksomheder og bygger på metoder, værktøjer og kompetencer til at integrere arbejdet med forbedringer i det daglige arbejde, drevet af både medarbejdere og ledere. På samme måde skabes udviklingskulturen på SDU gennem handlinger i en løbende vedvarende proces.

Udviklingskulturens principper og mål

Udviklingskulturen baseres på en række principper, som alle er lige vigtige:

1. Brugeren først
2. Frigivelse af ressourcer til kerneopgaven
3. Løbende forbedringer – hurtigt og effektivt
4. Samarbejde på tværs
5. Arbejdet er drevet af mening
6. Administrative medarbejders engagement er centralt i kulturen
7. Kompetencer til løbende forbedringer styrkes
8. Ledelsen baner vej for bæredygtige løsninger

1. Brugeren først

Brugeren – en forsker, en underviser, en studerende, en administrator eller en samarbejdspartner – sættes i fokus på den administrative opgaveløsning. Lokal optimering skaber lokal effektivitet - men man risikerer at skubbe bøvl videre til andre. Vi afdækker brugernes behov og inddrager dem for at sikre den rette prioritering mellem forskellige interessenters behov og at tiltag er meningsfulde for dem.

- Vi vil sikre opbygningen af organisatorisk evne til servicedesign, herunder metoder til brugerinddragelse og afdækning af behov som co-creation, kvalitative interviews, mapping af brugerrejser, etc.

¹ <https://faelleskommunalsundhed.dk/wp-content/uploads/edagsorden-documents/91b90b3b-2cdd-49d1-8465-4d179aa1f7d3.pdf>

2. Frigivelse af ressourcer til kerneopgaven

Vi effektiviserer for at *frigive ressourcer til undervisere, forskere og studerende*, der samtidig skal opleve mindst muligt bøvvl og tidsspilde samt frigive *midler, der kan geninvesteres i kerneforretningen*.

- Vi vil: Opstille aktivitetsbaserede indikatorer, der muliggør økonomisk opfølgning og styring

3. Løbende forbedringer – hurtigt og effektivt

Forbedringer udføres løbende, og de udføres hurtigt og effektivt. Den administrative organisation skal være veldrevet og ressourceeffektiv. Så snart en uhensigtsmæssig og ineffektiv proces er identificeret, besluttet det hvordan der kan skabes en forbedring. Vejen til en ny, bedre praksis skal være så kort som muligt, og arbejdet skal foregå som en intensiv og koncentreret indsats, der gør det muligt at sætte nye processer hurtigt i drift. På denne måde kan hurtige iterationer af løbende forbedring være med til at sikre høj aktivitet, god kvalitet og hurtig økonomisk gevinst.

- Vi vil: Opbygge en organisatorisk evne, forankret hos både ledelse og medarbejdere, der muliggør realiseringen af løbende forbedringer - hurtigt

4. Samarbejde på tværs

Brugerrejser bevæger sig på tværs. *Effektive brugerrejser kræver samarbejde på tværs af organisatoriske enheder og sammenhæng i administrative processer, og skal ikke hæmmes af silodannelser.*

- Vi vil: Opbygge en tværgående organisatorisk evne, der danner fundament for samarbejde, design af effektive brugerrejser, processer og sammenhæng på tværs af siloer, enten ved at "bore huller" i siloerne, eller ved at åbne op for smartere organiseringer

5. Arbejdet er drevet af mening

Medarbejdere kender deres mål og formål i det daglige arbejde. Vi ved, hvorfor vi effektiviserer og hvilken værdi, det skaber. Vi forstår vores rolle, og vi bidrager kompetent til kulturen og arbejdet.

- Vi vil: Formulere klare formål og mål, lokalt som centralt, der tydeliggør meningsgskabelse i medarbejderes eget arbejde og skaber klarhed over tilgang og vision

6. Administrative medarbejderes engagement er centralt i kulturen

Udviklingskulturen kommer til udtryk i mindsettet og tilgangen til arbejdet. Medarbejdere engageres og har daglig opmærksomhed på effektivitet og optimering.

- Vi vil: Opbygge nye organisatoriske evner, der gør det muligt for medarbejdere at deltage i bl.a. proceskortlægning og -optimering, arbejde med brugerrejser samt værdistrømsanalyser, hvor medarbejderne bliver medejere af de nye forbedringer

7. Kompetencer til løbende forbedringer styrkes

Udviklingskulturen skal ud i alle hjørner på SDU. Medarbejderes viden om forbedringspotentialer og evne til at gennemføre forbedringer skal udbredes. Til at understøtte arbejdet etableres et kompetencecenter og kompetencenetværk på SDU. Kompetencecenteret skal være drivkraften i arbejdet med at opbygge de nødvendige organisatoriske evner, en proces som kompetencecentret medvirker til at sikre gennem konkrete optimeringsforløb. Herigennem bliver det muligt at udvikle og forankre kultur, ledelse, kompetencer og strukturer løbende. Samtidig etableres kompetencenetværk på tværs af organisationen bestående af forbedringsambassadører, som kan understøtte forbedring af SDU's administration

- Vi vil: Etablere nyt *Kompetencecenter for løbende forbedringer* som drivkraft i opbygning af den nødvendige organisatoriske evne

8. Ledelsen baner vejen for bæredygtige løsninger

Det er *nødvendigt og centralt*, at ledere tager ejerskab og tager de nødvendige beslutninger. Der indarbejdes ledelseskompetencer og værktøjer (innovation, driftsstyring og gevinstrealisering) som muliggør den nødvendige prioritering og opfølgning.

- Vi vil: Opbygge nye ledelseskompetencer, der muliggør gevinstrealisering, opfølgning, prioritering, samarbejde på tværs, ledelse af nye processer, systemer og organisatoriske evner

Spor 2 – Optimeringsindsatser og -projekter

Konkrete indsatsområder med et oplagt forbedringspotentiale er i centrum for implementeringen af strategien.

Indsatsområderne identificeres og analyseres; forbedringsarbejdet sættes i gang; vi når i mål; og vi sætter nyt i gang. Vi itererer hurtigt; vi hviler ikke på laurbærene. På denne måde skabes gevinster, og ressourcer og midler frigøres til kerneopgaven gennem gentagne forbedringsprocesser.

Her opstår også forbindelsen mellem Spor 1 og Spor 2: Medarbejderes gentagne handlinger og adfærd skaber kulturen og på denne måde arbejdes kulturen ind i organisationen.

Derudover bliver store projekter, som f.eks. *Nyt SIS* og *Fremtidens ESDH*, platforme for pionérinitiativer, som identificerer processer og arbejdsgange med forenklings- og optimeringspotentiale. Der vil desuden blive set nøje på mulighederne for forøget og forbedret digitalisering, selvbetjening, justering af den organisatoriske opgavefordeling og evt. opgavebortfald i forbindelse med projekter. Ved at indlejre strategiens værdier i de store forandringsprojekter, bliver disse brugt som spydspids for optimering, effektivisering og modernisering af processer. Behovet for nye kompetencer og organisatoriske evner kortlægges ligeledes løbende gennem disse projekter.