

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.

Denne strategi sætter retningen for det arbejde, som er skitseret i SDU's 2030-strategi om organisationen. Planen indebærer, at administrative processer på fakulteter og i fællesområdet forbedres, så ressourcer fokuseres til at løse opgaver inden for forskning, uddannelse og samarbejde. 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
- Løbende tilpasses 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 skaber værdi for og med 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 et fælles sprog og en fælles tilgang.
2. Optimeringsindsatser og -projekter – som bruges til at optimere og effektivisere samt til at forankre kulturen.

Spor 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, medarbejderinvolvering og ledelsesengagement i skabelsen af løbende forbedringer. Forbedringstilgangen 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 udviklingsarbejdet 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) Ledelsen baner vej for bæredygtige løsninger
- 3) Administrative medarbejders engagement er centralt i kulturen
- 4) Kompetencer til løbende forbedringer styrkes
- 5) Samarbejde på tværs
- 6) Løbende forbedringer – hurtigt og effektivt
- 7) Frigivelse af ressourcer til kerneopgaven

1. Brugeren først

Brugeren – en forsker, en underviser, en studerende, en administrator eller en samarbejdspartner – sættes i fokus for den administrative opgaveløsning. Lokal optimering skaber lokal effektivitet - men

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

man risikerer at skubbe bøvlt videre til andre. Derfor afdækker vi brugernes behov og inddrager dem i udviklingsarbejdet 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 brugerdrevet innovation og servicedesign, herunder tilfredshedsmåling, observationsstudie, interviews, samskabelse, brugertest, etc.

2. Ledelsen baner vejen for bæredygtige løsninger

Det er nødvendigt og centralt, at ledere tager ejerskab og træffer de nødvendige beslutninger. Derfor sættes der fokus på ledelseskompeterer og -værktøjer (innovation, driftsstyring og gevinstrealisering), som muliggør den nødvendige prioritering og opfølgning.

- Vi vil: Opbygge nye ledelseskompeterer, der muliggør gevinstrealisering, opfølgning, prioritering, samarbejde på tværs, ledelse af nye processer, systemer og organisatoriske evner via et uddannelsesstilbud i en ledelses-, drifts- og udviklingsmodel, der står på skulderne af SDU's forenklingsmodel

3. Administrative medarbejderes engagement er centralt i kulturen

Udviklingskulturen kommer til udtryk i mindsettet og tilgangen til arbejdet. Medarbejderne er tættest på brugerne og dermed også tættest på eventuelle problemer og mulige løsninger. Derfor er det af afgørende betydning for kulturen, at mellemlederne engagerer medarbejderne i udviklingen af den daglig drift, så alle tager initiativ til at skabe forandringer, fordi uden forandringer, ingen forbedringer.

- Vi vil: Opbygge nye organisatoriske evner, der gør det muligt for medarbejdere og mellemledere at identificere, analysere og løse driftsmæssige udfordringer med afsæt i enkle modeller, metoder og værktøjer via et uddannelsesstilbud i SDU's forenklingsmodel

4. Kompetencer til løbende forbedringer styrkes

Udviklingskulturen skal ud i alle hjørner på SDU. Medarbejderes viden om forbedringspotentialer og evne til at gennemføre forbedringer skal øges. Til at understøtte arbejdet etableres et centralt team foruden lokale specialister og et kompetencenetværk på tværs af SDU. Det centrale team skal være drivkraften i arbejdet med at opbygge de nødvendige organisatoriske evner, en proces som teamet medvirker til at sikre gennem uddannelsesstilbud og konkrete optimeringsforløb. De lokale specialister skal understøtte det lokale forbedringsarbejde, herunder faciliteringen af korte intensive optimeringsforløb, alt imens et kompetencenetværk på tværs af organisationen skal understøtte den løbende udvikling og forankring af kulturen i SDU's administration.

- Vi vil: Etablere et centralt team foruden lokale specialister og et kompetencenetværk som drivkraft i opbygning af den nødvendige organisatoriske evne, hvor de lokale specialister tilbydes en uddannelse i workshop-konceptet, der knytter sig til SDU's forenklingsmodel

5. 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 fælles tilgang til at arbejde med processer på tværs af organisationen, herunder tydeligere roller, ansvar og pligter til både drift og udvikling af processer. Værdien udmøntes bl.a. via workshop-tilbud, hvor problemstillinger udforskes og løsninger skabes over få sammenhængende dage, der efterfølges af en tilbundsgående implementering over få måneder

6. 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 god kvalitet, høj aktivitet og hurtig gevinst.

- Vi vil: Opbygge en organisatorisk evne, forankret hos medarbejdere og ledelse, der muliggør realiseringen af løbende forbedringer via ovennævnte uddannelses- og workshop-tilbud

7. Frigivelse af ressourcer til kerneopgaven

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

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

Spor 2 – Optimeringsindsatser og -projekter

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

Indsatsområderne identificeres, data analyseres og interessenter involveres; forbedringsarbejdet sættes i gang; vi når i mål; og vi sætter nyt i gang. Vi itererer hurtigt; vi hviler ikke på laurbærrene. 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: Medarbejdernes og ledelsens gentagne handlinger og adfærd skaber kulturen og på denne måde arbejdes kulturen ind i organisationen.

Derudover indlejres værdier og metoder i større udviklingsprojekter som vil fungere som platforme for pionérinitiativer ved at identificere 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.