

Sit Strategi - Sit mot 2030

«Vi skaper rom for meningsfulle studentliv»

Sterke fellesskap - Bærekraftige studentliv – Samskaping og innovasjon

Etter styrets behandling av målbildet den 6.9.2023 (styresak D/11-2023) har administrasjonen gjort mindre språklige justeringer i målbildet (se vedlegg). Administrasjonen har også drøftet mulige tilnærminger til strategi-implementering og mulige konsekvenser av den nye strategien.

Engasjerte ansatte og et tett samarbeid med studentene og utdanningsinstitusjonene er grunnpilarene i arbeidet vårt for å realisere samfunnsoppdraget og visjonen «Vi skaper rom for meningsfulle studentliv.» Sammen med visjonen vår har vi nå pekt ut tre strategiske mål som skal være retningsgivende for vår utvikling mot 2030:

- **Sterke fellesskap** – Vi skal jobbe for å skape tettere, sterkere og meningsfulle fellesskap mellom studenter, byen, medarbeidere, næringslivet og frivilligheten- der det er plass for alle.
- **Bærekraftige studentliv**- Vi skal redusere vårt eget fotavtrykk og samtidig gjøre det enkelt for studentene å leve bærekraftige og studentliv.
- **Samskaping og innovasjon** – Vi skal utvikle studentvelferden sammen med studentene, nettverksaktører og medarbeiderne. Vi skal sørge for at et mangfold av stemmer og perspektiver blir inkludert.

Studenten i sentrum, samarbeid og bærekraft er grunnmuren som den nye strategien bygger på. Sammen med styret har vi også satt et høyt ambisjonsnivå ved at vi skal oppnå enda større samfunns effekt og ringvirkninger når vi jobber sammen med medarbeiderne, studentene og andre samarbeidsaktører for å sette fokus på de forholdene som bidrar til økt livskvalitet hos alle studentene i våre studiebyer og på sikt i hele landet. Våre tjenester skal gå foran som gode eksempler og vi skal samarbeide og skalere opp løsninger og kunnskap nasjonalt.

Dette er en ambisiøs strategi som vil kreve mye av oss som organisasjon og av våre samarbeidspartnere.

Konsekvenser av strategien

Slik vi ser det nå innebærer den nye strategien blant annet at vi mot 2030 må:

- Bygge kapasitet og utvikle vår rolle til å i større grad evne å lede gjennom nettverk, være en fasilitator og pådriver blant mange aktører for å fremme de forhold og tiltak som bidrar til økt livskvalitet hos studenter – gjennom andre og i egne tjenester.
- Ha et større eksternt fokus, synlighet og tilstedeværelse på de arenaer der vi kan mobilisere til samarbeid og handling for økt livskvalitet hos studenter.
- Fortsette med å støtte og løfte fram frivilligheten og bidra til at studentstemmene får plass og blir lyttet til der beslutninger tas.

- Bygge argumenter, fremskaffe kunnskapsgrunnlag og løfte opp problemstillinger og identifisere floker som hindrer god studentvelferd og livskvalitet/ og de som fremmer god studentvelferd og livskvalitet.
- Fortsette med og forsterke samarbeid og samskaping med studenter på en systematisk måte for å utvikle våre tjenester på en måte som fremmer en bærekraftig livsstil og økt livskvalitet.
- Systematisk arbeid over tid, prioriteringer og tiltak i alle tjenesteområder for å oppnå målene om reduksjon av egne utslipp.
- Samarbeide tettere mellom tjenesteområder med studentene og med våre nærmeste samarbeidspartnere og felles initiativ.
- Åpne opp, oppmuntre til initiativ og tilrettelegge for raskere utprøving fra studenter og medarbeidere som ser løsninger som kan bidra til å nå målene.

Dette er så klart ikke en uttømmende liste, men en refleksjon over noen av de konsekvenser den nye retningen vil kunne ha for Sit.

Vår tilnærming til strategien

Adm. dir har sammen med ledergruppa undersøkt muligheten for en "smidig" tilnærming til strategiarbeidet i Sit. Dette er en anerkjennelse av at omverdenen og endringer i kontekst er både viktigere og mer kraftfulle årsaker til behov for endring og strategi snarere enn interne anliggender. Endringer i politikk, omdømme, reguleringer, kundepreferanser og markeder er eksempler på dette.

Adm. Dir. og ledergruppa har gjennom evaluering av tidligere strategi vurdert det som mer hensiktsmessig å forholde seg til strategi kontinuerlig, snarere enn periodisk. Dette kan også bety færre og større satsninger og økt søkelys på omstilling og læring. Med den nye strategien og målbildet ønsker adm. Dir. og ledergruppa å ha mindre (men ikke null) fokus på *analyse* og mer fokus på å identifisere strategiske utfordringer, *design* av strategiske muligheter og større fokus på *utprøving* av strategiske muligheter. Med andre ord vil vi med dette at strategi i større grad skal bli et ledelses-verktøy snarere enn kun en visjon og langsiktig plan. Vi må dermed også ha større fokus på de menneskelige komponentene knyttet til prosess, utvikling og mer systematisk sette endringsmål og -fokus gjennomgående i virksomheten.

Smidig eller "agile" handler enkelt forklart om å rigge utviklingsarbeidet på en slik måte at vi raskere kan til å tilpasse oss endringer og omgivelsene. Tradisjonelle strategier baserer seg ofte på en tidshorisont på 3–5 år med tilhørende handlingsplaner på kort og lang sikt. I en omverden i rask endring kan de derfor fort bli utdatert. For å unngå at strategien oppleves lite relevant skal vi gjennom en smidig tilnærming se på strategien som en levende prosess. Å innføre en mer smidig strategiprosess handler om å gjøre arbeidet med strategi mindre omfattende, ved å redusere omfanget og redusere tidsrommet mellom hver gang vi behandler strategiske spørsmål eller gjennomfører strategirevisjoner.

Dette betyr ikke at vi nødvendigvis oftere skal endre målbildet eller retningen. Vårt formål og vår visjon skal være kontinuitetsbærende i strategien, men hvordan vi når fram til mål skal oftere og mer systematisk være gjenstand for evaluering og justering. Vi skal heller prøve ut nye tiltak og initiativ raskt og eventuelt justere framfor å legge lange og omfattende utviklingsløp der resultatene og gevinstene ikke er klart definert.

Endringsledelse og strategiimplementering gjennom bruk av OKR

Adm. Dir. og ledergruppa vurderer å benytte målstyringsverktøyet Objectives and Key Results (OKR) for å strukturere gjennomføringen av strategien. Det innebærer kort fortalt å sette noen overordnede ambisjoner (Objectives) for virksomheten og konkretisere hva det betyr i praksis gjennom målbare nøkkelresultater (Key Results) som underbygger hver ambisjon. Ambisjonene kan godt være åpne og lite målbare. Deres oppgave er først og fremst å peke ut en tydelig retning, være minneverdige og inspirerende, samtidig som de knytter OKR tydelig til foretakets strategi.

Nøkkelresultatene, derimot, har sin styrke nettopp i å være konkrete og målbare. Uten måling er det vanskelig å vite noe om effekten av de tiltakene man setter i gang. Tydelige, målbare nøkkelresultater indikerer om vi gjør de riktige tingene eller bør endre kurs. Det gjør det mulig å lære og forbedre seg.

OKR er en relativt utbredt og grundig utprøvd tilnærming til strategiimplementering og utvikling i mange organisasjoner. Det er opprinnelig benyttet i tech-bransjen for produktutviklingsløp, men har i de senere årene blitt tatt i bruk av mange ulike organisasjoner fra NAV, Politiet, Kreftforeningen og Redd Barna til mer kommersielle foretak som Foodora, Google og Finn.no.

For å sikre at strategien følges opp i hele virksomheten, legger OKR-rammeverket opp til at ulike team og avdelinger setter sine egne ambisjoner og nøkkelresultater. Det gjør de ved å se på målene som er satt for selskapet som helhet og spørre seg hvordan de som team kan bidra til at selskapet når sine mål. Dette gjelder også mål som ikke kan knyttes direkte til målene på selskapsnivå. Når selskapets mål er modne for revidering, vil man se på målene som er satt i de ulike teamene og vurdere om noe bør løftes frem som felles mål for hele selskapet. På denne måten fungerer OKR ikke bare ovenfra og ned som et verktøy for strategiimplementering. Det blir også en kanal for grasrotinitiativer og sørger for at informasjon strømmer nedenfra og opp – fra dem som sitter tett på kundene, teknologien og driften til dem som jobber med strategi.

OKR skal ikke dekke alt du gjør, men de viktigste strategiske utviklingsoppgavene. Fremdrift krever fokus, og OKR er en metode for å sette tydelige prioriteringer og konkretisere disse i relativt korte sykluser på inntil 3 måneder.

Adm. dir. og ledergruppa mener at et felles rammeverk for utviklingsarbeidet i Sit vil være nyttig. Basert på erfaringer med innføring av dette rammeverket i andre organisasjoner pekes det på at dette krever tid og ressurser for å få det på plass. Vi vil derfor i tiden framover selv teste og legge til rette for at organisasjonen kan ta i bruk en smidig tilnærming til strategiarbeidet.

Ledergruppa vil på slutten av året bruke tid på å konkretisere overordnede strategiske ambisjoner for Sit i 2024 ved bruk av OKR-rammeverket. Fra og med 2024 vil Adm. dir. og ledergruppa innføre en kvartalsvis strategisk virksomhetsgjennomgang i sammenheng med den ordinære virksomhetsgjennomgangen som vil bidra til å strukturere arbeidet med implementering av strategi på tvers av tjenesteområder og utover i tjenesteområdene

Kommunikasjon og forankring av strategien

Ledelsen har lagt opp en serie av ledersamlinger på ledernivå 1, 2 og 3 i Sit i 2023 og 2024 som skal bidra til forankring og felles forståelse av strategien samt hvordan vi skal mer jobbe mer enhetlig og målrettet sammen for å oppnå målbildet. Her vil det bli lagt vekt på forståelse av de eksterne faktorene som påvirker studentenes livskvalitet, bærekraft og konkretisering av hvordan vi som organisasjon skal legge til rette for involvering og samskaping mellom tjenesteområder, med studenter og med eksterne samarbeidspartnere. Vi skal bruke det neste året på lære mer om bruk av en smidig tilnærming til strategien og bruk av OKR som verktøy for å drive fram resultater knyttet til disse temaene.

Administrasjonen jobber med en ny kommunikasjonsstrategi, som er forankret i Sits nye strategi. Skal Sit lykkes med sin strategi er vi avhengig av at myndigheter og andre beslutningstakere tar hensyn til våre behov og vurderinger når de tar beslutninger. Et selskap med et godt omdømme blir gjerne lyttet ekstra til, og er også bedre rustet mot motstand. Derfor er det viktig at vi leverer produkt og tjenester våre viktigste interessenter – studentene - er fornøyde med, og at vi har tett og god dialog med dem. Og ikke minst – at vi får synliggjort vårt arbeid både til studentene og vår omverden.

Sit må selv ta ansvaret med aktivt å posisjonere organisasjonen, sørge for god dialog med omverdenen og bidra til økt kunnskap om våre virksomhetsområder.

En kommunikasjonsstrategi vil sørge for en strategisk tilnærming til arbeidet, og skal sikre at Sits organisasjon jobber mot felles strategiske og forretningsmessige mål.

Saksbehandler: Hans Kristian Ryttersveen

Tilrådning:

Styret vedtar Sits strategi som beskrevet i vedlagte strategidokument: Sit mot 2030 – Vi skaper rom for meningsfulle studentliv.

Trondheim, 22. november 2023

Audhild Kvam

Vedlegg

Strategidokument: Sit mot 2030 – Vi skaper rom for meningsfulle studentliv