

## Styresak O 58 / 2020

### Status strategiarbeid i Sit

#### 1. Bakgrunn for saken

Styret behandlet Sit sin strategi i sitt styremøte 4. juni, og gjorde følgende vedtak

- *Styret diskuterte scenarier og konsekvenser for Sit sin strategi.*
- *Styret mener hovedmålene i eksisterende strategi er gode mål også framover.*
- *Styret ber administrasjonen jobbe inn innspillene i en justert strategi, og særlig vektlegge følgende forhold:*
  - *Sit må jobbe for å tilpasse seg en mer hybrid studiehverdag med kombinasjon av fysisk og digital undervisning*
  - *Sit må jobbe for å være en fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon som tåler endring i omgivelser og forutsetninger*
  - *Sit må jobbe for å omsette strategien til de operative virksomhetsområdene*
- *Styret ber administrasjonen komme tilbake til styret med justert strategi i neste styremøtet.*
- *Strategien legges fram for Velferdstinget for uttalelse før endelig vedtak.*
- *Styret ber administrasjonen utarbeide en handlingsplan for hvordan vi skal jobbe videre for å nå målene.*

#### 2. Justering av strategi

Administrasjonen vil legge fram en revisjon av strategien på neste styremøte i oktober med innspill fra styret om å tilpasse Sit til en mer hybrid studiehverdag, fleksibel og omstillingsdyktig organisasjon som tåler endringer i omgivelser og forutsetninger. Tiden etter ferien har i stor grad gått med til å orientere seg, oppdatere seg i forhold til studieoppstarten under de gitte forholdene og samle informasjon fra virksomhetsområdene om status strategi.

#### 3. Implementering av strategi

Strategiske beslutninger skal nå iverksettes og settes ut i live. Implementering, eller iverksettelse av strategi, innebærer at vi går inn i en ny fase og tar strategien til handling og operasjonaliserer den. Det vil si å presisere hvilke aktiviteter som er nødvendige for at strategien skal bli virkelighet. I disse aktivitetene inngår det å organisere, budsjettere, motivere de ansatte, bygge bedriftskultur og lede bedriften slik at strategien fungerer.

#### 4. Strategiske mål, delmål, KPI-er som utgangspunkt for handlingsplan

Målet til våre tre virksomhetsområder bolig, campustjenester og velferd er å tilby; et

levende campus, markedsorienterte og bærekraftige tjenester i tillegg til å bedre rammevilkårene til studentene. Virksomhetsområdenes ledere har ansvar for å drifte og utvikle sine virksomhetsområder. Herunder ligger også en god del utviklingsarbeid på Sit sine tjenester. Implementeringsprosessen handler blant annet om å definere konkrete resultatmål innen virksomhetsområdene. Disse kan betraktes som delmål med målbare resultater. Det tilstrebes at resultatmålene er konkrete og lar seg omarbeide til konkrete tiltak. Arbeidsmåten er tenkt tilrettelagt slik at resultatmålene enkelt kan identifiseres. Det er allerede utført et betydelig arbeid med å definere delmål innen virksomhetsområdene. Arbeidet som gjenstår vil være å systematisere allerede utarbeidede delmål og formulere disse på en slik måte at konkrete handlinger kan iverksettes. Det er hensiktsmessig å betrakte tre hovednivåer i denne prosessen:

**Overordnet nivå**, med strategien til Sit, effektmål og visjon. Den skal være en veiviser for alt av strategiske beslutninger som tas utover i organisasjonen.

**Enhetsnivå**: På dette nivået utvikler virksomhetsområdene velferd, bolig og campus sine egne tjenester. Disse virksomhetsområdene er vesensforskjellige og det er derfor viktig at hvert forretningsområde utarbeider sine egne strategiske mål som samsvarer med Sit sine overordnede strategiske mål.

**Funksjonelt nivå**: På det funksjonelle nivået forgår arbeidet med de detaljerte tjenestene.

En slik inndeling vil gi Sit et bedre utgangspunkt for å være tilpasningsdyktig, markeds- og utviklingsorientert. Handlingsplanen vil gjenspeile ulike tiltak der det tilrettelegges for flere scenarier, eksempelvis med en betydelig mer hybrid studiehverdag med både fysisk og digital undervisning.

En slik tilnærming vil gjøre Sit både mer konkurransedyktig og robust til å håndtere ulike scenarier, med forbedret funksjonalitet og fleksibilitet. Innen hvert virksomhetsområde vil arbeidet også bestå i å utarbeide risikomomenter med tilhørende konsekvenskategorier. Detaljmål formuleres basert på dette, og tiltak beskrives i handlingsplanen.

## 5. Handlingsplan

Utgangspunktet for denne prosessen er å definere målbildet, den nåværende situasjonen, identifisering av konkrete handlinger, foreta kostnads/nyttevurdering og prioriteringer, og parallelt foreta løpende evaluering av prosessen. Det er derfor utarbeidet en arbeidsmodell, eller et «verktøy» som kan beskrives med følgende hovedpunkter:

- a) Beskrivelse av målbildet:
  - a. overordnede mål (effektmål)
  - b. spesifikke delmål (resultatmål)
  - c. Identifisering og formulering av KPI-er
- b) Situasjonsbeskrivelse.
  - a. Analyse av hvor står vi i dag
  - b. Styrker og behov for videreutvikling
  - c. Behov formuleres i henhold til strategiske prioriteringer
- c) Identifisering av handlinger.
  - a. Hva skal gjøres?

- b. Hvordan, hvilke ressurser?
- c. Tidsplan, milepæler
- d. Utvikling av konsepter og nye tjenester, utvidet merverdi for Sit
- d) Kostnads- og nyttevurderinger, prioriteringer, ressursbehov
  - a. Tallfeste kostnader og nytteverdier
  - b. Identifisere kompleksitet i handlingene, interessentanalyser, hindringer, gjennomførbarhet
  - c. Budsjettering
  - d. Prioriteringer, rekkefølge og utvelgelse
- e) Evaluering
  - a. Kontroll av måloppnåelse
  - b. Justering av tiltak
  - c. Kommunikasjon av prosessen, læringseffekt

**Start:** Denne prosessen er påbegynt og er planlagt fram mot 2025.

**Ferdigstillelse:** Alle virksomhetsområder skal ha levert forslag til handlingsplaner for 2021 innen 1. oktober.

## 6. Identitet og merkevarebygging

Identiteten til Sit formes av ens personlighet, kultur, filosofi, verdier og mål. Dette utgjør kjernen av hva vår organisasjon er. Derfor blir det viktig å jobbe parallelt med å utvikle Sit sin identitetsprofil og verdier som skal forsterke å gi ønskede assosiasjoner til våre produkter og tjenester.

En viktig del av Sits overordnede strategi er markedsrettet utvikling og tilbud. Med dette som bakteppe, samt utviklingen av ny digital kundeportal og app, vil det være nødvendig med en oppdatering av Sits visuelle profil og utseende. Sits visuelle uttrykk vil i løpet av høsten 2020 moderniseres med mål om å skape en profil som støtter strategien og som oppleves som tidsriktig, profesjonell og estetisk appellerende. Universell utforming, tilgjengelighet og lesbarhet på nett og i trykte flater skal også ivaretas når en vurderer skrifttyper og fargekoder for å sikre et utseende som skaper en positiv brukeropplevelse.

Utviklingen av den nye visuelle profilen gjøres med bistand av Inventas under ledelse av strategi- og kommunikasjonsavdelingen. Det er lagt planer for å sikre en inkluderende prosess hvor både studenter og ansatte har mulighet til å komme med tanker og tilbakemeldinger.

Identitet er også mye mer enn logo, slogans, verdiord og fargevalg. Det er en opplevelse av hvem vi skal være for studentene, våre ansatte og samarbeidspartnere – hva er vår rolle, vårt ansvar, vår stemme, det etterlatte inntrykket og følelsen våre aktører sitter igjen med etter en interaksjon med Sit. Sånn sett bygges vår identitet og merkevare gjennom grafisk og visuell profil i digitale og trykte flater så vel som gjennom kundemøter, besøk i våre spisesteder og treningssentre, arbeidstøy, bruk av dekor og hvordan kontor og møtelokaler innredes. Sit er en organisasjon rik på tradisjoner og kultur, og det vil være spesielt viktig å sikre at våre ansatte opplever eierskap og forståelse for den nye identiteten og profilen som utvikles. Det vil planlegges en egen prosess for å sikre god forankring, forståelse for- og kjennskap til ny identitet, verdier og visuelt uttrykk.

**Start:** Våren 2020. Involvering og brukermedvirkning vil være en kontinuerlig del av prosessen.

**Ferdigstillelse:** Prosjektet for utvikling av ny profil, identitet og verdier vil løpe ut høsten 2020.

**Implementering:** Ny grafisk profil vil implementeres i løpet av våren 2021.

## 7. Organisasjonsutvikling som understøtter Sits strategiske mål

Parallelt med at vi har utviklet en ny strategisk retning for Sit har vi jobbet med å utvikle våre ledere og organisasjon. Vi har hatt en prosess der vi har knyttet den strategiske dialogen med lederutvikling og praktisk ledertrening sammen. Effekten av dette er at vi i stor grad har klart å skape et felles engasjement og mobilisere en hel organisasjon til å bidra til utvikling.

I det videre arbeidet med å implementere strategiene, er det viktig at vi fortsetter å utvikle våre ledere og gir dem et godt grunnlag for å utvikle Sit for fremtiden. Å implementere de strategiske målene våre samtidig som vi utvikler våre ledere og medarbeidere, bidrar til å skape en utviklingsorientert kultur. Sit satser på utvikling og dette vil være et kontinuerlig arbeid.



Vi bygger videre på styrkebasert lederutvikling og fortsetter å skape arenaer for ledertrening og tverrfaglig læring. Læringsgruppene for ledere er et viktig verktøy for å utvikle organisasjonen til å jobbe mer tverrfaglig og skape merverdi på tvers av virksomhetsområdene.

Våre ledere skal være målorienterte ledere, og i det legger vi å ha ledere som deltar i arbeidet med å sette og tolke mål som skaper felles forståelse for den utvikling og mål vi setter oss. Vi jobber for at ledere skal omsette målene til «min enhet» og «mine oppgaver».

For våre medarbeidere ønsker vi en kompetanseutvikling som bidrar til vekst og utvikling og som skaper rom for medarbeiderdrevet innovasjon. Vi ønsker å bruke den kompetansen og kraften som ligger hos medarbeiderne i hele organisasjonen. Ved å ta i bruk elementer fra «design thinking» og trene ledere og medarbeidere i dette, vil vi raskere kunne identifisere behov som studentene har, involvere dem i utarbeidelse av løsninger og teste dette på markedet. Noe som vil være et viktig bidrag for å nå vårt mål om å utvikle markedsorienterte og bærekraftige tjenester.

For å utvikle organisasjonen Sit, må vi ha kompetente og oppdaterte ledere og medarbeidere som er kreative og endringsdyktig. Sit vil i de kommende årene stå overfor en transformasjon og det blir stadig viktigere å kunne utvikle Sit og våre tjenester raskt. Et virkemiddel i dette er strategisk kompetanseplanlegging og-utvikling, og som vil være et prioritert område for å ruste virksomheten.

**Start:** Påbegynt.

**Ferdigstillelse:** Milepæler defineres innen 20. september 2020, kontinuerlig prosess.

### **Oppsummerende kommentar:**

I sum vil det være fokus på å oppdatere den overordnede strategien og legge fram et revidert utkast for VT. Det vil også jobbes med å implementere strategien og utarbeide detaljerte resultatmål og tilhørende handlingsplaner i virksomhetsområdene. I tillegg vil merkevarebygging og organisasjon/ lederutvikling av Sit være prioriterte arbeidsfelt framover.

Saksbehandlere: Nina Steen, Heidi Torstad

### **Tilrådning:**

Styret tar saken til orientering

Trondheim, 2. september 2020

Audhild Kvam