



BESLUT

Datum för beslut:
2024-01-26

Diarienummer:
V-2023-0890

Beslut om kompletterande programdirektiv för organisering av verksamhetsstödet vid KTH

Beslutet

Universitetsdirektören beslutar om att anta det kompletterande programdirektivet för utveckling av verksamhetsstödet vid KTH enligt bilaga 1.

Ärendet

Rektor uppdrog i beslut om inriktning för organisering av verksamhetsstödet vid KTH (V-2023-0890) den 6 december 2023 att

- Säkerställa ett väl fungerande, effektivt och tillgängligt (verksamhetsnära) stöd till institutionerna/motsvarande i form av samordnade team med olika kompetenser.
- Samorganisera verksamhetsstödet personal inom stödområdena HR, ekonomi och kommunikation från och med den 1 april 2024 för att använda resurserna effektivare, förbättra kompetensförsörjningen och minska sårbarheten inom dessa stödområden.
- Säkerställa ett samordnat ledningsstöd med likvärdiga uppdrag vid respektive skola för att stödja skolans och institutionernas ledningsfunktioner och den nyinrättade fakultetsnämnden.
- Utarbeta en modell med gemensamma principer för finansiering av verksamhetsstödet.

Av beslutet framgår att ett kompletterande programdirektiv ska utarbetas där den fortsatta utvecklingen av verksamhetsstödet ska beskrivas. Det kompletterande programdirektivet ska enligt inriktningsbeslutet beslutas av universitetsdirektören i början av 2024.

Universitetsdirektören har tillsatt en projektgrupp för det fortsatta arbetet. Direktivet har beretts i universitetsdirektörens ledningsråd samt med arbetstagarorganisationerna.

Detta beslut har fattats av universitetsdirektör Kerstin Jacobsson efter föredragning av utredare Malin Ryttberg. Närvarande vid beslutet var avdelningschef VS-ABE Johanna Stellan, biträdande universitetsdirektör Fredrik Oldsjö, vice ordförande för THS Sofia Gomez samt mötets sekreterare Karin Almgren.

Bilaga 1: Kompletterande programdirektiv för organisering av verksamhetsstödet vid KTH

Sändlista

För åtgärd:

[Projektledare Johanna Stellan, avdelningschef VS-ABE](#)

Kopia till:

rektor@kth.se

prorektor@kth.se

Vicerektor internationella relationer Stefan Östlund

Vicerektor forskning Annika Borgenstam

Skolchefer

dekanus@kth.se

prodekanus@kth.se

ud-ledningsrad@kth.se

Ordförande THS

[Centrala samverkansgruppen \(CSG\)](#)

Vs-ssg@kth.se

Expeditionsdatum:

2024-01-26



Dokumentdatum
2024-01-26

Ev. diarienummer
V-2023-0890

Bilaga 1:

Kompletterande programdirektiv för organisering av verksamhetsstödet vid KTH

Innehållsförteckning

1	Bakgrund och syfte.....	3
2	Mål.....	3
2.1	Deluppdrag.....	4
3	Programbeskrivning.....	4
3.1	Omfattning och beroenden	4
3.2	Tre faser.....	5
3.3	Kommunikation	6
3.4	Beredningsgång.....	6
3.5	Grund för projektets prioritering	6
3.6	Tidplan	6
3.7	Projektorganisation.....	7
3.8	Beställare.....	7
3.9	Projektagare	7
3.10	Styrgrupp.....	7
3.11	Projektledare	7
3.12	Projektgrupp.....	7
4	Övergripande risker	7
5	Projektavslut.....	8

1 Bakgrund och syfte

Det kompletterande programdirektivet syftar till att beskriva hur rektors beslut om inriktning för organiseringen av verksamhetsstödet (V-2023-0890, 231206) ska genomföras. Inriktningsbeslutet är en fortsättning, på och förlängning av, det sedan 2021 pågående programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd (V-2021-0296, V-2022-0218).

Av inriktningsbeslutet framgår att rektor uppdrar åt universitetsdirektören att

- Säkerställa ett väl fungerande, effektivt och tillgängligt (verksamhetsnära) stöd till institutionerna/ motsvarande i form av samordnade team med olika kompetenser.
- Samorganisera verksamhetsstödet personal inom stödområdena HR, ekonomi och kommunikation från och med den 1 april 2024 för att använda resurserna effektivare, förbättra kompetensförsörjningen och minska sårbarheten inom dessa områden.
- Säkerställa ett samordnat ledningsstöd med likvärdiga uppdrag vid respektive skola för att stödja skolans och institutionernas ledningsfunktioner och den nyinrättade fakultetsnämnden.
- Utarbeta en modell med gemensamma principer för finansiering av verksamhetsstödet.

Beslutet innefattar att utarbeta nödvändiga organisatoriska förändringar och anpassningar av arbets- och delegationsordningar som följer av detta, samt att identifiera utvecklingsområden för fortsatt arbete i den nya organisationen och i enlighet med sedan tidigare beslutad handlingsplan för utveckling av verksamhetsstödet vid KTH (V-2022-0218).

2 Mål

Det övergripande effektmålet för utvecklingen av verksamhetsstödet är att säkerställa ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet som bidrar till KTH:s konkurrenskraft genom att optimera lärares och forskares tid för undervisning och forskning. Organiseringen av verksamhetsstödet som följer av inriktningsbeslutet ovan ska utgå från de fastlagda principerna för utveckling av verksamhetsstödet vid KTH.



Utvecklingsarbetet ska leda till ett enhetligt, likvärdigt och tillgängligt stöd över hela KTH där så är relevant eller vara anpassat till olika lokala behov där det bidrar till hög kvalitet och kostnadseffektivitet.

De fyra delarna i inriktningsbeslutet befinner sig i olika utvecklingsfaser, men har stora beroenden till varandra och behöver utvecklas gemensamt och parallellt för att understödja effektmålet ovan.

2.1 Deluppdrag

Inriktningsbeslutet organiseras i följande uppdrag:

1. Samorganisering av stödområden:
 - a. samorganisering av HR-stöd
 - b. samorganisering av ekonomistöd
 - c. samorganisering av kommunikationsstöd
2. samordnat ledningsstöd vid skola
3. samordnade team för verksamhetsstöd kopplat till institution
4. utarbeta modell med gemensamma principer för finansiering av verksamhetsstödet.

3 Programbeskrivning

3.1 Omfattning och beroenden

Målbilden är att den slutliga organiseringen av verksamhetsstödet ska vara behovsstyrd och att det av användarna uppfattas som verksamhetsnyttigt och tillgängligt (verksamhetsnära). Det innebär att organiseringen av de aktuella stödområdena måste utgå från de arbetsuppgifter som krävs för KTH:s utbildning, forskning och uppdrag som myndighet. Arbetet för att uppnå de olika uppdragen i inriktningsbeslutet måste ske parallellt med anledning av de stora beroenden som finns mellan dem. Givet KTH:s ekonomiska förutsättningar ingår i arbetet att bidra till kostnadsminskningar inom verksamhetsstödet.

Stödet till institutionerna/ motsvarande genom samordnade team ska utformas utifrån behovet hos lärare och forskare inom givna resursramar. Utformningen ska ske genom att involvera mottagarna av stödet och göra dem delaktiga i arbetet. Den redan pågående verksamhetsutvecklingen inom ramen för programmet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd utgör här ett viktigt underlag att bygga vidare på. Inledningsvis ska institutionernas behov av HR- och ekonomistöd säkerställas. Utifrån andra identifierade stödbehov kan ytterligare relevanta kompetenser komma att ingå i de samordnade teamen. I detta arbete ska beaktas det arbete i team som redan finns vid institutionerna.

Av inriktningsbeslutet framgår att den pågående utvecklingen inom ramen för programmet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd (V-2022-0218) ska fortgå enligt plan och löper fram till och med september 2026. Inriktningsbeslutet innebär att organiseringen av utvecklingsarbetet inom HR-, ekonomi-, kommunikations- och ledningsstödsområdena nu sker inom ramen för detta kompletterande programdirektiv. Pågående verksamhetsutveckling inom stödområdena utbildning, forskning och infrastruktur fortsätter tillsvidare med tidigare beslutad organisatorisk lösning. Uppföljning av programmet sker varje tertiäl i universitetsdirektörens ledningsråd.

Utvecklingen av verksamhetsstödet ska vara följsamt mot pågående annan utveckling vid KTH. Här ingår bland annat översyn av KTH:s särskilda forskningssatsningar (dnr KTH-RPOROJ-0276016) inklusive stödet till centrumbildningar, framtidens utbildning, campusöversynen liksom KTH:s pågående arbete med ekonomi i balans.

3.2 Tre faser

Samorganiseringen av stödområdena HR, ekonomi och kommunikation samt samordningen av ledningsstöd kommer att ske i tre faser.

- 1) Medarbetare inom HR, ekonomi, kommunikation och skolornas ledningsstöd ska den 1 april 2024 ha en tydliggjord organisatorisk hemvist med information om vem som är närmaste chef. Arbetet fram till ikraftträdandet ska ske utifrån huvudsakliga arbetsuppgifter och fokusera på inplacering av medarbetare inom dessa stödområden. Beredskap ska finnas för eventuella behov av fördjupad analys av arbetsuppgifter. Inplaceringen av medarbetare inom respektive stödområde kan i en senare fas komma att justeras. Från ett arbetsgivarperspektiv måste arbetstagarnas behov av information om hur organiseringen kan komma att påverka dem värnas.
- 2) Arbetet från och med den 1 april 2024 inleds med en fördjupad behovsanalys av stöd inom HR, ekonomi och kommunikation i dialog med mottagare av stödet. Analysen ska beakta de kartläggningar som redan gjorts inom ramen för programmet om ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Den fördjupade behovsanalysen ska göras på ett likartat sätt för de tre områdena.
- 3) Efter genomförd behovsanalys vidareutvecklas organisation och arbetsprocesser inom respektive stödområde för att leverera mot behoven. Hänsyn ska tas till behovet av samordnade team med olika kompetenser kopplade till institutionerna. Detta kan komma att ske vid olika tidpunkter och på olika sätt.

Hög kvalitet och kostnadseffektivitet ska uppnås bland annat genom att enhetlighet och tillgänglighet är centrala kvalitetsparametrar för all utveckling av verksamhetsstödet inom ramen för programmet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Enhetliga arbetsformer där det är relevant ger minskad sårbarhet och möjlighet till ökad effektivitet. Stödet ska också utformas så att det upplevs tillgängligt av mottagarna. Detta ska vara styrande för organiseringen av HR-, ekonomi-, kommunikations- och ledningsstödet. Parallellt med organiseringen av dessa stödområden ingår att identifiera och hantera behov av utveckling av verksamhetsstödet även inom andra områden.

Arbetet med ett samordnat ledningsstöd vid respektive skola (*uppdrag 2*) påbörjades under hösten 2023 inför inrättandet av fakultetsnämnder vid skolorna från och med den 1 januari 2024. Med utgångspunkt i att fakultetsnämnder, institutions- och skolledning ska ha ett verksamhetsnära stöd för att kunna genomföra sina uppdrag behöver följande funktioner ingå i det ledningsstöd som organiseras inom VS skolavdelningar:

- administrativ chef
- ledningssekreterare
- nämndsekreterare
- controller som arbetar med skolans verksamhetsplanering och ekonomistyrning
- utbildningscontroller (bland annat planering och uppföljning av HST/HPR)
- stöd för avtalshantering
- stöd för infrastruktur
- annat administrativt stöd för ledningspersoner.

Det pågående arbetet med översyn av handläggning och organisering av anställningsärenden, befordringsärenden och docentärenden kan påverka organiseringen av personal involverad i dessa lärarhandläggningsprocesser. Inrättandet av ett samlat ledningsstöd vid skolorna ska följas upp och kan komma att innebära justeringar i relevanta funktioner.

Uppdraget om att skapa samordnade team med olika kompetenser kopplade till institutioner kommer att påverka utvecklingen av arbetsprocesser inom verksamhetsstödet.

Utarbetandet av en modell med gemensamma principer för finansiering av verksamhetsstödet (*uppdrag 4*) är ett led i att vidareutveckla ekonomistyrningen vid KTH. Modellen ska stödja den kommande organiseringen av verksamhetsstödet och vara utarbetad inför universitetsstyrelsens beslut om rambudget i juni 2024.

KTH:s och skolornas arbets- och delegationsordningar behöver uppdateras i enlighet med de organisatoriska förändringar som genomförs.

3.3 Kommunikation

Organiseringen av verksamhetsstödet har många olika intressenter. Dessa kan beröras direkt eller indirekt och har olika behov av kommunikation och kommunikationsstöd. På en övergripande nivå utgörs de av chefer och medarbetare inom verksamhetsstödet, KTH:s ledning samt skolchefer och prefekter. Kommunikationen kommer att anpassas till de olika intressenterna.

3.4 Beredningsgång

Organisering av verksamhetsstöd vid KTH i linje med inriktningsbeslutet kommer löpande att finnas på agendan i universitetsdirektörens ledningsråd samt i centrala samverkansgruppen (CSG) och skolsamverkansgruppen (SSG). KTH:s ledningsgrupp kommer löpande att hållas informerad.

3.5 Grund för projektets prioritering

Ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet ska tillsammans med principerna verksamhetsnytta och tillgänglighet (verksamhetsnärhet) vara vägledande för prioriteringarna i arbetet.

3.6 Tidplan

Organiseringen av verksamhetsstödet i detta programdirektiv utgör en fortsättning och förlängning på tidigare beslut inom ramen för programmet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. På en övergripande nivå är sluttidpunkten för programmet september 2026. Uppdragen enligt inriktningsbeslutet genomförs i tre faser under 2024. Under kvartal 1 2024 ligger fokus på inplacering av personal inom HR-, ekonomi respektive kommunikationsstödet. Under kvartal 2 sker den fördjupade behovsanalysen som under kvartal 3 kan börja implementeras. Under arbetets gång kommer tidsplaneringen att uppdateras.

3.7 Projektorganisation

Programmet är komplext då uppdraget är att parallellt både utveckla samordnade team med olika kompetenser som stödjer institutionerna, samorganisera HR-, ekonomi- och kommunikationsstödet samt säkerställa ett samordnat ledningsstödet vid skolorna. De fem avdelningscheferna utgör inledningsvis projektgrupp med ansvar för det strategiska arbetet (se punkten 3.12). Gruppen kan komma att utökas. Projektets omfattning innebär att det för det taktiska och operativa arbetet kan komma att finnas behov av delprojektledare för olika uppdrag.

3.8 Beställare

Rektor

3.9 Projektägare

Universitetsdirektören

3.10 Styrgrupp

KTH:s ledningsgrupp utgör styrgrupp i frågor som kräver universitetsgemensamt ställningstagande.

3.11 Projektledare

Johanna Stellan, avdelningschef VS-ABE

3.12 Projektgrupp

- Johanna Stellan, avdelningschef VS-ABE
- Susanne Odung, ekonomichef
- Annica Fröberg, personalchef
- Åsa Ankarcrona, kommunikationschef
- Fredrik Oldsjö, avdelningschef ledningskansliet
- Malin Ryttberg, programsekretariatet
- Helena Othelius, programsekretariatet.

Till projektgruppen adjungeras stöd för anpassningar av arbets- och delegationsordningar, HR-stöd för arbetsgivarfrågor och kommunikationsstöd.

4 Övergripande risker

Arbetstagarorganisationerna vid KTH har sedan i januari 2022 varit delaktiga i processen. Arbetet inför rektorsbesluten har varit en stående punkt på agendan vid samverkan. Inför beslutet om samgående i mars 2022 (V-2022-0218) genomfördes i februari 2022 en riskworkshop där rektor, prorektor, universitetsdirektör, skolcheferna, administrativa cheferna, avdelningscheferna vid dåvarande GVS, centrala samverkansgruppen och programsekretariatet för genomlysningen av KTH:s verksamhetsstöd deltog. Resultatet från workshopen utgör grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Verksamhetsstödet är mångfacetterat både i stödformer, funktioner och kompetenser. Det innebär att riskhanteringen måste vara del i utformningen av respektive stödområde. Områdesansvariga inom stödet ska tillsammans med inblandade medarbetare och skyddsombud göra riskanalys för de stödområden som prioriteras för utveckling. Riskerna ska dokumenteras i utvecklingsarbetet. I riskanalysen ingår att ta ställning till:

- Påverkande omvärldsfaktorer
- Påverkande invärldsfaktorer och beroenden
- Arbetsmiljöaspekter
- Kompetensförsörjningsaspekter.

Huvudinriktningen för en ny organisering av vissa stödområden är att institutioner, skolledningar och avdelningar inom verksamhetsstödet ska fortsätta få det stöd de behöver och att det utvecklas utifrån identifierade behov. Utgångspunkten är också att mycket av det stöd som ges vid skolorna idag ska fortsätta ges på ett likartat sätt.

Organisering av verksamhetsstödet i enlighet med inriktningsbeslutet har såväl direkt som indirekt påverkan på en rad olika personalkategorier (se även punkten 3.3). En direkt påverkan finns genom att ett antal chefer inom HR, ekonomi och kommunikationsområdena får ny chef vilket kan gälla även för några medarbetare. Indirekt berörs även medarbetare inom dessa funktioner genom att de får ny organisatorisk tillhörighet med nya kollegor. Skapandet av ett samordnat ledningsstöd vid KTH:s skolor kan innebära såväl nya arbetsformer som nya kollegor. Dessa förändringar berör inte bara dem som får ny organisatorisk tillhörighet utan även dem som är kvar i den organisatoriska tillhörighet de har idag. När ett antal medarbetare samorganiserar krävs en aktiv lösning av hur arbetsledningen ska ske när personalen fortfarande ska finnas verksamhetsnära vid skolan.

Sammantaget innebär förändringarna ovan att det krävs en aktiv förändringsledning med tillhörande förändringskommunikation och dialog anpassad för olika målgrupper. Frågor om kompetensutveckling och strategisk kompetensförsörjning kan bli aktuella. Chefer inom verksamhetsstödet behöver vara rustade för att möta sina medarbetare i utvecklingens alla faser. Såväl HR-stöd som kommunikationsstöd kommer därför att finnas kopplat till det fortsatta arbetet.

5 Projektavslut

Projektet följs löpande upp i universitetsdirektörens ledningsråd och en samlad bedömning görs i november 2024 av hur ett eventuellt fortsatt arbete bör organiseras. Överlämning sker till universitetsdirektören.