



BESLUT

Datum för beslut:
2025-12-18

Diarienummer:
HS-2025-3027, 1.2

Beslut om verksamhetsplan för KTH:s verksamhetsstöd 2026–2028

Beslutet

Universitetsdirektören beslutar om verksamhetsplan för KTH:s verksamhetsstöd 2026–2028 (enligt bilaga 1).

Ärendet

Det övergripande målet för utvecklingen av verksamhetsstödet (VS) 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. 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. Utvecklingen av verksamhetsstödet ska vara synkroniserat med annan pågående utveckling vid KTH.

Mot bakgrund av rektors beslut om ekonomi i balans (V-2023-0079) är fokus för utvecklingen av verksamhetsstödet kostnadseffektivitet och kostnadsminskningar. Reformagendan för verksamhetsstödet sätter ramarna för stödets utveckling. Resursfördelning och budget utgör den ekonomiska grunden för KTH:s verksamhetsplanering och ingår i verksamhetsplanen.

Verksamhetsplanen för KTH:s verksamhetsstöd har en treårig horisont som syftar till att skapa större långsiktighet, samtidigt som händelser i vår omvärld och i den interna organisationen kan kräva årliga justeringar i uppdrag och inriktningar. Verksamhetsplanen för KTH:s verksamhetsstöd för 2026–2028 bygger på och ersätter verksamhetsplanen för 2025–2027 (V-2024-1089).

Detta beslut har fattats av universitetsdirektör Kerstin Jacobsson efter föredragning av utredare vid ledningskansliet Malin Ryttberg. Närvarande vid beslutet var biträdande universitetsdirektör Fredrik Oldsjö, ordförande för Tekniska högskolans studentkår Lydia Boij och mötets sekreterare Annette Grahn.

Bilaga 1: Verksamhetsplan för KTH:s verksamhetsstöd 2026–2028

Sändlista

rektor@kth.se

prorektor@kth.se

vicerektorer@kth.se (vicerektor för forskning och vicerektor för internationella relationer)

dekanus@kth.se

prodekanus@kth.se

skolchef-lista@kth.se

universitetsdirektor@kth.se

ud-ledningsrad@kth.se (avdelningschefer inom verksamhetsstödet)

internrevisionen@kth.se

ordf@ths.kth.se (Tekniska högskolans studentkår)

registrator@kth.se

Expeditionsdatum:

2025-12-18



Verksamhetsplan för verksamhetsstödet vid KTH 2026–2028

Detta styrdokument har beslutats av universitetsdirektören (diarienummer HS-2025-3027) och gäller från och med den 1 januari 2026. Ansvarig för översyn och frågor om styrdokumentet är ledningskansliet.

Innehållsförteckning

1	Reformagenda för verksamhetsstödet för perioden 2026–2028	2
1.1	Fokus på ett verksamhetsintegrerat nära stöd.....	2
1.2	Bidrag till KTH:s övriga pågående utvecklingsprocesser och externa relationer	2
1.3	Effektivare verksamhetsstyrning och resursutnyttjande	2
1.4	Hållbar arbetsmiljö för utvecklat samarbete	2
1.5	Utveckling av ett utbildningsstöd med kvalitet och kostnadseffektivitet.....	3
1.6	Ett framtidssäkrat stöd till KTH:s forskning	3
1.7	En ny organisering och ett ändamålsenligt stöd för lokaler, säkerhet och service	3
1.8	Inriktning för digitalisering och IT-stöd	3
2	Pågående och planerad verksamhetsutveckling inom verksamhetsstödet	4
2.1	Pågående verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet.....	4
2.1.1	Programmet för ett gemensam och samordnat verksamhetsstöd	4
2.2	Planerad verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet.....	5
2.2.1	Utveckling av ett utbildningsstöd med kvalitet och kostnadseffektivitet – uppdrag	5
2.2.2	Ett framtidssäkrat stöd till KTH:s forskning – uppdrag	5
2.2.3	En ny organisering och ett ändamålsenligt stöd för lokaler, säkerhet och service – uppdrag	6
2.2.4	Inriktning för digitalisering och IT-stöd – uppdrag.....	6
3	Internrevisionens rapporter - verksamhetsstödet's åtgärder	8
4	Portföljstyrningen av KTH:s digitalisering	10
5	Ekonomi för verksamhetsstödet 2026–2028	12
5.1	Ekonomiska förutsättningar	12
5.2	Budget – kostnader fördelat per avdelning och kategori	12
5.3	Budget fördelat på intäkts- och kostnadsslag	14
5.4	Uppdrag till avdelningarna inom verksamhetsstödet	15

1 Reformagenda för verksamhetsstödet för perioden 2026–2028

Det övergripande effektmålet för utvecklingen av verksamhetsstödet (VS) 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. 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. Inom verksamhetsstödet är ett viktigt fokus att aktivt arbeta med kostnadsbesparingar. Utvecklingen av verksamhetsstödet ska vara följsamt mot och synkroniserat med annan pågående utveckling vid KTH.

1.1 Fokus på ett verksamhetsintegrerat nära stöd

Högsta prioritet är att säkerställa ett verksamhetsintegrerat och tillgängligt lokalt stöd till skolornas och institutionernas ledningar och medarbetare. Stödet ska ges i direkt närhet till KTH:s utbildning och forskning och bygger på lokal närvaro av medarbetare inom olika stödområden som har kunskap om verksamhetens villkor och personal. Alla skolor ska erbjudas ett likvärdigt stöd som bas men stödet ska också anpassas utifrån institutionernas behov och förväntningar, med kontinuerlig dialog som grund för rätt leverans och kvalitetsnivå. Detta bygger på goda former för samarbete mellan skolledning och VS, tydliga kontaktvägar och tvärfunktionella arbetssätt.

1.2 Bidrag till KTH:s övriga pågående utvecklingsprocesser och externa relationer

VS ska bidra till att skapa de organisatoriska förutsättningar som krävs för att genomföra den pågående utvecklingen av campusmiljöerna och resultat av arbetet inom programmet Framtidens utbildning. VS ska också prioritera stöd till de processer som följer på genomförda utredningar om karriärvägar och resursfördelning m.m. VS ska vidare bidra till att KTH fortsätter vara en stark aktör som vårdar och utvecklar kontakten med externa intressenter lokalt, nationellt och internationellt.

1.3 Effektivare verksamhetsstyrning och resursutnyttjande

Vidareutvecklingen av planerings- och finansieringsmodellen för VS fortsätter. Inom ramen för detta arbete ingår att ta fram relevanta indikatorer för uppföljning av verksamheten. Effektivisering pågår av verksamhetsstödet lokalutnyttjande. Det behövs ett större mått av samordnad bemanning inom och mellan de olika verksamhetsområdena inom VS samt utveckling av den strategiska kompetensförsörjningen.

Det är av betydelse för hela KTH att verksamhetsstödet kan samordna och utföra de uppgifter som åligger KTH som statlig myndighet genom uppdrag, lagstiftning och andra regelverk på ett så effektivt sätt som möjligt. Här behöver hela verksamheten inom KTH engageras för att hitta, föreslå och genomföra åtgärder som syftar till minskad administration för såväl undervisande och forskande personal som medarbetare inom verksamhetsstödet.

1.4 Hållbar arbetsmiljö för utvecklat samarbete

En nyckel för ett hållbart och ändamålsenligt stöd är att medarbetare inom VS har goda utvecklingsmöjligheter inom sina kompetensområden och att det finns ett gott samarbete mellan olika funktioner inom VS och mellan VS och kärnverksamheten. KTH som arbetsplats måste präglas av en ömsesidig respekt mellan medarbetare både inom VS och mellan lärare, forskare och stödet. Genom ökad god förståelse för och kunskap om varandras uppdrag inom utbildning, forskning och verksamhetsstödet finns förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö och organisationskultur.

De senaste årens förändringsarbete och ekonomiska utmaningar inte bara inom VS utan också vid KTH som helhet har ställt verksamheten inför flera utmaningar med påverkan på vår arbetsmiljö. För att hantera och förbättra förutsättningarna för en positiv utveckling behöver vi inom VS under perioden särskilt uppmärksamma frågor om arbetsmiljö och bemötande samt ledarskap och medarbetarskap.

1.5 Utveckling av ett utbildningsstöd med kvalitet och kostnadseffektivitet

Utbildningsområdet är VS största stödområde där det viktigt att utveckla samarbetet främst mellan avdelningen för utbildningsstöd, skolkanslierna och ledningskansliet för att arbeta mera samordnat och effektivt och därmed bidra till kostnadsminskningar. För att lyckas med detta och samtidigt erbjuda ett ändamålsenligt, kvalitativt och lärarnära stöd behöver utbildningsstödet utvecklas i nära dialog med användarna av stödet.

1.6 Ett framtidssäkrat stöd till KTH:s forskning

KTH:s forskning är till stor del finansierade med externa medel. I forskningspropositionen för 2025 – 2028 utlovas flera stora satsningar där KTH bör kunna komma väl ut; strategiska forskningsområden, excellenscentrum, excellenskluster för banbrytande teknik, satsningar på banbrytande forskning samt strategisk rekrytering. KTH kommer förhoppningsvis att beviljas flera större satsningar varav många är långsiktiga. Finansieringen från EU ökar stadigt och det finns förväntningar inför det kommande ramprogrammet.

För att kunna möta verksamhetens behov av stöd för externfinansierade projekt måste VS säkerställa tillhandahållande av resurser för rådgivning och projektstöd för beviljade projekt. Projektstödet består av flera sakområden, bland annat ekonomi, HR och juridik, samt expertkunskap inom till exempel datahantering och exportkontroll, som alla måste vara väl bemannade för att möta behovet.

1.7 En ny organisering och ett ändamålsenligt stöd för lokaler, säkerhet och service

Organiseringen inom området syftar till att uppnå ett väl fungerande och integrerat stöd för verksamheten. Stödet ska vara tillgängligt, likvärdigt och mindre sårbart oavsett campus och skolor som bedriver verksamhet i en viss byggnad. Det ska leda till ett verksamhetsintegrerat stöd som samarbetar och bidrar till att KTH:s verksamhet fungerar smidigt. Ett mål för området är att säkerställa ett kostnadseffektivt stöd genom att ta tillvara samordningsvinster gällande lokaler och personal.

1.8 Inriktning för digitalisering och IT-stöd

Digitalisering och IT-stöd ska under perioden vara en central drivkraft i VS omställning mot ökad effektivitet, helhet och kvalitet. Utvecklingen ska präglas av ett med verksamheten integrerat perspektiv, där digitala lösningar och arbetssätt utformas utifrån KTH:s samlade stödprocesser och användarperspektiv – inte begränsat till enskilda system eller linjeorganisationens gränser.

En central inriktning är att i grunden förändra hur arbetsuppgifter utförs genom digitalisering, automatisering och ett ansvarsfullt nyttjande av artificiell intelligens. Om besparingar endast utgår från ett avdelnings- eller IT-systemperspektiv finns en stor risk att både processer inom traditionella systemstöd och manuellt tunga arbetssätt cementeras. Arbetet ska därför inte begränsas till mindre effektiviseringar, utan syfta till att omforma processer så att de kan genomföras med betydligt färre manuella steg och med mindre bemanning där det är möjligt.

2 Pågående och planerad verksamhetsutveckling inom verksamhetsstödet

Utgångspunkter för verksamhetsstödet utvecklingsarbete är att verksamhetsstödet bidrar till KTH:s konkurrenskraft genom att:

- bidra till kvalitet och frigöra resurser till utbildning och forskning,
- ha god utvecklingsförmåga
- vara en attraktiv arbetsgivare

Mot bakgrund av rektors beslut om ekonomi i balans (V-2023-0079) är fokus för utvecklingen av verksamhetsstödet fortsatt ett stöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet som i förlängningen visar på kostnadsminskningar.

All utveckling av verksamhetsstödet ska förhålla sig till KTH:s inriktningsbeslut för jämställdhet, mångfald och likabehandling (HS-2025-2973) och KTH:s hållbarhetsmål och handlingsplan (HS-2025-2971). Under 2026 ska en handlingsplan för verksamhetsstödet hållbarhetsarbete tas fram.

Utvecklingen av verksamhetsstödet pågår dels genom VS-avdelningarnas ansvar i linjen, dels genom organisering i projektform. Många av verksamhetsstödet ansvarsområden är organisationsöverskridande. Ett effektivt utvecklingsarbete förutsätter samarbete mellan olika organisatoriska grupperingar såväl inom verksamhetsstödet som mellan lärare och forskare och stödpersonal. Mycket av verksamhetsutvecklingen innefattar också digitalisering där IT-verktyg ingår som stöd för nya arbetsformer. Under 2025 har KTH etablerat portföljstyrning av digitaliseringen i syfte att skapa en robust struktur för IT:s del i en effektiv utveckling av verksamhetsstödet, *se vidare avsnitt 4*.

Reformagendan för verksamhetsstödet (*se avsnitt 1*) omsätts i pågående och planerat utvecklingsarbete. Punkten om fokus på ett verksamhetsintegrerat stöd bereds av gruppen med skolornas kanslichefer. I samverkan med verksamhetsstödet olika avdelningar arbetar gruppen för ett stöd med hög effektivitet och relevans för institutionernas verksamheter inom utbildning och forskning. KTH:s utvecklingsprocesser och externa relationer är ett gemensamt ansvar för hela verksamhetsstödet som ska vara följsamt och anpassa sin verksamhet. En nyckel till en effektivare verksamhetsstyrning och resursutnyttjande är att lärare och forskare i sina olika roller och medarbetare inom verksamhetsstödet, i vardagen löpande tillsammans uppmärksammar områden som inte är värdeskapande och som kan avbyråkratiseras. Det nära samarbetet mellan olika yrkesgrupper ger också förutsättningar för att lära mer om varandras uppdrag vid KTH. Detta ger i sin tur medarbetare inom verksamhetsstödet möjlighet att utvecklas vilket utgör ett viktigt bidrag till en hållbar och god arbetsmiljö. I enlighet med systematiskt arbetsmiljöarbete utarbetas en årlig arbetsmiljöplan där aktiviteter fastställs.

2.1 Pågående verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet

2.1.1 Programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd

Ett år återstår av programmet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd (V-2021-0296, V-2022-0218) som förutom att vidareutveckla verksamheten i samklang med verksamhetens behov ska ge effekthemtagning i form av omfördelning av resurser och kostnadsbesparingar på kort och lång sikt. Av det kompletterande programdirektivet (HS-2025-1239) framgår de viktigaste prioriteringarna under resterande programperiod för respektive stödområde. Av direktivet framgår att högsta prioritet för den fortsatta utvecklingen av verksamhetsstödet är att

säkerställa ett verksamhetsintegrerat och tillgängligt stöd till skolornas och institutionernas ledning och medarbetare. Fokus för det fortsatta arbetet är att:

1. Få genomförda organisationsförändringar och påbörjade utvecklingsarbeten att fungera väl.
2. Stärka förmågan att tillhandahålla ett över avdelningsgränser samordnat och samspelt stöd som svarar mot verksamhetens behov.
3. Förbättra arbetssätt och processer i syfte att erbjuda ett resurseffektivt stöd och genomföra besparingar.
4. Bidra till att digitalisering leder till besparingar och kvalitetsförbättringar.

Av bilagan till det kompletterande programdirektivet ges fördjupade beskrivningar av genomfört och prioriterat arbete inom respektive stödområde. Programmet avslutas i september 2026 och en uppföljning av programmet är under utarbetande. Resultaten och erfarenheterna från programmet utgör viktiga bidrag i den fortsatta kontinuerliga verksamhetsutvecklingen av verksamhetsstödet.

2.2 Planerad verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet

Parallellt med arbetet enligt det kompletterande programdirektivet (*se 2.1.1*) görs i linje med reformagendan för VS fyra riktade prioriteringar under 2026–2028 inom verksamhetsstödet. För dessa områden är bedömningen att potentialen för effekthemtagning i kvalitet och kostnadsminskningar är stor. När och hur de konkreta effekthemtagningarna sker inom respektive satsning är beroende av områdenas olika förutsättningar.

2.2.1 Utveckling av ett utbildningsstöd med kvalitet och kostnadseffektivitet – uppdrag

Utbildningsområdet är verksamhetsstödet största stödområde och omfattar främst insatser från avdelningen för utbildningsstöd, skolkanslierna och ledningskansliet. Uppdraget till området är att under 2026–2027 uppnå kostnadsminskningar motsvarande 10 procent.

För att klara dessa besparingar och samtidigt erbjuda ett ändamålsenligt, kvalitativt och lärarnära stöd behöver utbildningsstödet utvecklas i nära dialog med användarna av stödet. Lärare och studenter ska vara utgångspunkten för hur framtidens stödstrukturer utformas. En viktig del i utvecklingsarbetet är att tydliggöra roller, ansvar och uppdrag, så att organisationen blir mer sammanhållen och robust. Genom att stärka och bredda kompetenser minskar sårbarheten, samtidigt som gemensamma rutiner och processer förbättrar kommunikationen, ökar transparensen och höjer kvaliteten i leveranserna. Utbildningsområdet behöver också säkerställa att tekniska system och verktyg – exempelvis Ladok, AI-baserade stöd och andra digitala lösningar – används både funktionellt och resurseffektivt. Detta innebär att nyttja befintliga möjligheter och identifiera nya arbetssätt som skapar ytterligare effektiviseringar och mervärde.

2.2.2 Ett framtidssäkrat stöd till KTH:s forskning – uppdrag

KTH:s forskning är till stor del finansierade med externa medel. I forskningspropositionen för 2025–2028 görs flera stora satsningar där KTH bör kunna komma väl ut; strategiska forskningsområden, excellenscentrum, excellenskluster för banbrytande teknik, satsningar på banbrytande forskning samt strategisk rekrytering. KTH kommer förhoppningsvis att beviljas flera större satsningar varav många är långsiktiga. Finansieringen från EU ökar stadigt och det finns förväntningar inför det kommande ramprogrammet. Under 2025 har vicerektor för forskning initierat möjligheten för verksamheten att söka medel för så kallade strategiska forskningsinitiativ. Syftet med satsningarna är att mobilisera KTH:s forskare inom strategiska områden för att kunna attrahera extern finansiering i storleken över 100 mnkr.

Det är av största vikt att KTH kan möta EU:s och andra finansiärers regelverk och krav på redovisning och rapportering samt sekretess. KTH:s forskare ska kunna känna sig trygga med att söka extern finansiering, och att koordinera stora konsortier med olika typer av deltagare från flera länder. För att kunna möta verksamhetens behov av stöd för externfinansierade projekt pågår ett arbete med att skapa en enhetlig process för administration av forskningsprojekt som visar helhetsperspektivet i olika steg, vilka roller som gör vad, ett smidigt arbetssätt samt hantering mellan avdelningar inom verksamhetsstödet. Projektstödet ges av flera sakområden, bland annat ekonomi, HR, juridik samt lokaler och infrastruktur. Därutöver behövs expertkunskap inom till exempel datahantering och exportkontroll. De olika funktionerna behöver vara väl bemannade för att möta behovet.

Ett framtidssäkrat stöd kräver också nya och utökade funktioner och tjänster som verksamhetsstödet ska tillhandahålla för att säkra upp kvalificerat stöd till KTH:s forskning; koordinators, verkställande föreståndare och kommunikatörer för centrum och andra stora satsningar, samt fortsatt kvalificerat stöd för KTH-koordinerade EU-projekt. Ett uppdrag till verksamhetsstödet är att under 2026–2027, med följsamhet till KTH:s utveckling gällande extern forskningsfinansiering, säkerställa tillhandahållande av resurser för rådgivning och projektstöd för beviljade projekt.

För att möta forskningens behov kommer under 2026 den tvärfunktionella organisationen Digital Research Collaborative Hub bildas. Kärnverksamhet och verksamhetsstöd kommer där att samverka kring stöd till en allt mer digitaliserad forskning och erbjuda vägledning och utbildning kring forskningsdatafrågor och digital infrastruktur. KTH samlar genom Digital Research Collaborative Hub förmåga att samverka kring digital infrastruktur på nationell och europeisk nivå.

2.2.3 En ny organisering och ett ändamålsenligt stöd för lokaler, säkerhet och service – uppdrag
I oktober 2025 beslutade universitetsdirektören om *Projektplan för organiseringen av stödet för lokaler, säkerhet och service (HS-2025-1172)*. Organiseringen inom området syftar till att uppnå ett väl fungerande och integrerat stöd för all verksamhet vid KTH. Stödet ska vara tillgängligt, likvärdigt och mindre sårbart oavsett campus och skolor som bedriver verksamhet i en viss byggnad. Det ska leda till ett verksamhetsintegrerat stöd som samarbetar och bidrar till att KTH:s verksamhet fungerar smidigt. Ett mål för området är att säkerställa ett kostnadseffektivt stöd genom att ta tillvara samordningsvinster gällande personal och lokaler.

Organiseringen ska ske utifrån en kvartersindelning för att uppnå en samordnad skol- och institutionsöverskridande stödstruktur för verksamheten i en byggnad, ett kvarter eller ett campusområde för att främja helhetssyn, samverkan och närhet till verksamheten.

Utvecklingsarbete pågår för att säkerställa ett effektivt och väl fungerande verksamhetsintegrerat stöd för vardagsservice och event. Vardagsserviceområdet omfattar tjänster som innebär att medarbetare får administrativt stöd och hjälp i sin arbetsvardag.

Projektet planeras att avslutas i juni 2026. Därefter kommer beslut att fattas om organisation och implementering. Uppdraget till området är därtill att lämna förslag om kostnadsminskningar motsvarande 10%.

2.2.4 Inriktning för digitalisering och IT-stöd – uppdrag

Digitalisering och IT-stöd ska under perioden vara en central drivkraft i verksamhetsstödet omställning mot ökad effektivitet, helhet och kvalitet. Utvecklingen ska präglas av att digitala lösningar och arbetssätt utformas utifrån KTH:s samlade stödprocesser och användarperspektiv – inte begränsat till enskilda system eller linjeorganisationens gränser.

En central inriktning är att i grunden förändra hur arbetsuppgifter utförs genom digitalisering, automatisering och ett ansvarsfullt nyttjande av artificiell intelligens. Om besparingar endast utgår från ett avdelnings- eller IT-systemperspektiv finns en stor risk att både processer inom traditionella systemstöd och manuellt tunga arbetssätt cementeras. Arbetet ska syfta till att omforma processer så att de kan genomföras med betydligt färre manuella steg och med mindre bemanning där det är möjligt och därmed inte begränsas till mindre effektiviseringar. Digitaliseringen ska parallellt inriktas på standardisering och främja innovation genom att utmana befintliga arbetssätt, möjliggöra nya lösningar och omdefiniera vad som är möjligt för KTH:s utbildning, forskning och verksamhetsstöd. För att klara en betydande omformning av stödet är det helt avgörande att verksamhetsstödet och kärnverksamheten samverkar och ser digitalisering som ett gemensamt utvecklingsansvar.

Ett led i rationaliseringen är att IT:s bastjänster ska konsolideras ytterligare och vidareutvecklas till en sammanhållen och stabil plattform som erbjuder god funktionalitet, informations- och IT-säkerhet samt tydliga arbetssätt. Konsolideringen ska bidra till att avveckla dubblerade funktioner, minska komplexiteten i systemlandskapet och skapa förutsättningar för både smidiga arbetsflöden och kostnadsbesparingar. Basen ska vara standardiserad och samtidigt ge utrymme för förbättrat verksamhetsnära stöd samt en mer kvalificerad verksamhetsdialog gällande särskilda behov i olika delar av organisationen.

Inom utbildningen ska digitala lösningar stärka lärandeprocesser och effektivisera administrativa flöden, så att lärare får bättre förutsättningar att fokusera på pedagogisk kvalitet och utveckla framtidens utbildning vid KTH.

Inom forskningen ska digitalisering bidra till tillgängliga, tillförlitliga och ändamålsenliga digitala tjänster på internationell, nationell och lokal nivå, där det är lätt att hitta vilka rekommenderade tjänster som finns och lätt att göra rätt när de används. Det digitala stödet till KTH:s forskning är en komplex karta av tjänster på olika nivåer: vissa generella, andra specifikt knutna till vissa forskningsområden. KTH behöver verka på alla dessa nivåer för att påverka tjänsters utveckling och agera i mellanrummen där behov finns men tjänster saknas.

Under 2026 kommer arbetet med att skapa förutsättningar för att stärka nyttorealisering och effekthemtagning inom KTH:s IT-utveckling och digitalisering att intensifieras. Inom portföljstyrningen läggs ett tydligare fokus på att bedöma och synliggöra nytta redan i tidiga faser av prioriteringsprocessen, inklusive vilka effekter som kan uppnås på kort och lång sikt. Detta innefattar mer systematiska analyser av hur initiativ bidrar till verksamhetsmål, kostnadseffektivitet, kvalitet i kärnprocesser samt ökad användarnytta.

När effekter blir en central del av styrningen kan KTH fokusera på utveckling som minskar manuell belastning, höjer datakvalitet, stärker rättssäkerhet och gör det enklare för medarbetare och studenter att nå sina mål. Genom att koppla digitalisering till verksamhetsmål på ett strukturerat sätt får KTH en tydligare riktning och bättre kontroll över kostnader, leveranser och förväntade förbättringar. Det skapar också bättre förutsättningar att avveckla ineffektiva arbetssätt och konsolidera system, vilket ytterligare förstärker effekten av investeringarna.

Uppdraget till digitaliseringsområdet är att under 2026–2028 uppnå kostnadsminskningar om minst 10 procent.

3 Internrevisionens rapporter - verksamhetsstödet's åtgärder

Nedan följer av universitetsstyrelsen beslutade åtgärder. De aktuella åtgärdsplanerna följs upp i VS verksamhetsdialoger med universitetsdirektören.

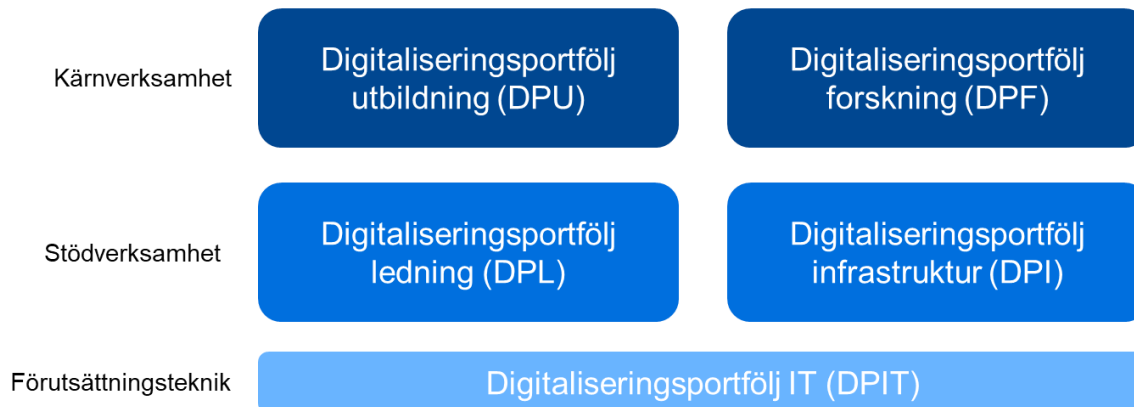
VS-avdelning / ansvarig	IR-rapport NR/NAMN samt pågående åtgärd/er
FO och RSO	2023:1 EKONOMIADMINISTRATIVA RUTINER FORSKNINGSPROJEKT <i>Ekonomiadministrativ hantering av forskningsprojekt</i>
FO	2023:2 UPPHANDLING <i>Proaktiva kontroller vid inköp – utveckling av systemstöd</i>
FO i samråd med PD/Affärsjuridik	2024:2 ANDRAHANDSUTHYRNING <i>Information och stöd för fakturering, avgifter och avtal</i>
HR och skolkansli – i stödet till universitetsdirektör/skolchefer	2023:3 HOT OCH VÅLD <i>Utredning av fördelning av arbetsmiljöuppgifter</i>
HR – i stödet till universitetsdirektören	2023:5 REKRYTERING <i>Utllysning av anställning gällande teknisk- administrativ personal</i>
HR – i stödet till universitetsdirektören.	2023:5 REKRYTERING <i>Samordnad bemanning – korrekt och effektiv hantering av arbetsledningsrätten</i>
IT	2021:4 IT-SÄKERHET <i>Åtgärder som återstår</i>
IT IT-chef (projektägare) i samråd med Arkiv och registratur	2024:3 DIARIEFÖRING OCH ARKIV <i>Projekt för införande av systemförvaltningsmodell för KTH:s IT-stöd</i>
IT/Arkiv och registratur	2024:3 DIARIEFÖRING OCH ARKIV <i>Punktinsats för att åtgärda brister i KTH:s arkiv och diarium</i>
IT/Arkiv och registratur – i stödet till universitetsdirektören	2024:3 DIARIEFÖRING OCH ARKIV <i>Införande av en gemensam funktion för arkiv och registratur vid KTH</i>
IT/IT-chef med stöd av IT-utvecklingschef och personalchef/HR	2025:1 EXTERNA DATAKONSULTER <i>Genomförande av en strategi för konsultväxling och kompetensöverföring till egen personal</i>
MO i samverkan med EDO, FO, LLA och GA – i stödet till universitetsdirektör	2022:4 LIVSLÅNGT LÄRANDE OCH UPPDRAGSUTBILDNING <i>Samordnad stödorganisation för uppdragsutbildning</i>
PD	2024:2 ANDRAHANDSUTHYRNING <i>Regelbunden inventering av hyresavtal och hyressättning</i>
PD i samråd med FO	2024:2 ANDRAHANDSUTHYRNING <i>Säkerställa rättssäker hantering av andrahandsuthyrning</i>
RSO Exportkontrollfunktion – i stödet till vicerektor för forskning	2024:4 EXPORTKONTROLL <i>Regelbunden information till rektor</i>
RSO Exportkontrollfunktion med stöd av HR	2024:4 EXPORTKONTROLL <i>Breddutbildning för lärosätet - CANVAS</i>

VS-avdelning / ansvarig	IR-rapport NR/NAMN samt pågående åtgärd/er
RSO Exportkontrollfunktion	2024:4 EXPORTKONTROLL Översyn av kriterier för exportkontrollbedömning
SciLifeLab administration – i stödet till universitetsdirektör för skolchef CBH	2023:4 AVTALS- OCH AVGIFTSHANTERING SCILIFELAB Intern styrning och kontroll – regelefterlevnad
SciLifeLab administration, RSO/FO/CBH – i stödet till universitetsdirektör.	2023:4 AVTALS- OCH AVGIFTSHANTERING SCILIFELAB Stöd för avtals- och avgiftshantering SciLifeLab
SSD	2020:1 Ledningssystem för informationssäkerhet
SSD	2022:1 TILLTRÄDE OCH INPASSERING
SSD med stöd av RSO/Exportkontrollfunktion	2024:4 EXPORTKONTROLL Särskilda kompetensinsatser för forskare och nyckelfunktioner – modul i säkerhetsutbildning
Universitetsdirektören	IR 2020:2, 2021:5 HANTERING AV KORRUPTION OCH OEGENTLIGHETER Åtgärder som återstår/är under beredning
Universitetsdirektören med stöd av RSO	2023:4 AVTALS- OCH AVGIFTSHANTERING SCILIFELAB Utredning av regler för statsstöd, konkurrenslagstiftning samt för hantering av personuppgifter
Universitetsdirektör i stödet till/samråd med skolchef	2024:4 EXPORTKONTROLL Ansvar och delegering till koordinator för exportkontroll

4 Portföljstyrningen av KTH:s digitalisering

Under 2025 har KTH etablerat portföljstyrningen av KTH:s IT-utveckling och förvaltning där Arbetsordning för KTH:s digitaliseringsportföljer (HS-2025-0543) tydliggör ansvarsområden och styrfunktioner. Portföljstyrningen är organiserad i fem digitaliseringsportföljer:

Huvudportfölj:



Digitaliseringsportföljerna fungerar som den gemensamma strukturen för hur KTH samordnar, prioriterar och följer upp digitaliseringsinsatser. Portföljerna utgör sakavdelningarnas förlängda arm in i IT-utvecklingen och säkerställer att verksamheternas behov översätts till tydliga förslag till investeringar med beskriven verksamhetsnytta. Förslagen prioriteras och realiserar sedan utifrån nytta och tillgängliga resurser. Identifierade och prioriterade behov i verksamheten kopplas vad det innebär för systemstöd, förvaltning och kostnader. Uppföljning av förväntad nyttorealiserings och resultat sker löpande för att säkerställa att investeringar ger mätbar effekt. Utöver leveranser kopplat till KTH:s utbildning, forskning och verksamhetsstödet, stödjer portföljerna inom KTH:s övergripande utvecklingsområden med stöd till bland annat SciLifeLab, Cybercampus Sverige och KTH Innovation.

Digitaliseringsportföljerna ansvarar för också för de objekt som KTH:s IT-system är organiserade genom:

Digitaliseringsportfölj utbildning Objekt Studieadministration Objekt E-lärande Objekt Studiestödjande	Digitaliseringsportfölj forskning Objekt Forskningsadministration Objekt Publicering och analys
Digitaliseringsportfölj ledning Objekt Ekonomi, inköp och upphandling Objekt HR Objekt Intern och extern kommunikation Objekt Arkiv och registratur (-> 2026 Objekt Lednings- och planeringsstöd)	Digitaliseringsportfölj infrastruktur Objekt Fysisk miljö och intern service Objekt Säkerhet Objekt Biblioteksnära stöd
Digitaliseringsportfölj IT Objekt Digital arbetsmiljö Objekt Utvecklingsmiljö Objekt Driftmiljö Objekt IT-säkerhetsmiljö	

Under 2026 fortsätter etableringen av portföljstyrningen av KTH:s digitalisering, inklusive det löpande arbetet med att utveckla och förtydliga såväl objekt som portföljkontor.

Arbetsordningen för KTH:s digitaliseringsportföljer (HS-2025-0543) implementeras nu successivt i organisationen. Under 2026 fortsätter etableringen av portföljstyrningen med fokus på att stärka gemensamma arbetssätt, utveckla ekonomisk uppföljning och skapa långsiktigt hållbara strukturer.

Etableringen av huvudportföljen är en central del av det kommande utvecklingsarbetet.

Huvudportföljen arbetar med ett strategiskt perspektiv och ansvarar för att samordna helheten, sätta gemensam riktning och säkerställa att portföljerna agerar i linje med KTH:s övergripande mål. Den driver arbetet med långsiktiga prioriteringar, vägleder inriktningen för utveckling och förvaltning och säkerställer att beslut om investeringar, avvecklingar och satsningar grundas i gemensamma bedömningar av nytta, kostnad och risk. Genom sitt övergripande mandat fungerar huvudportföljen som navet som håller samman KTH:s digitaliseringsarbete och skapar en mer strategiskt styrd, koordinerad och resurseffektiv utveckling i hela organisationen.

Under 2026 kommer även prioriteringsprocesserna att vidareutvecklas. Arbetet omfattar att stärka bedömningen av hela livscykeln för nya initiativ, inklusive tidig planering för förvaltning och långsiktig kostnads- och resurskontroll. Detta ska göra det möjligt med en smidigare mottagning i förvaltning samt ökad transparens kring framtida ekonomiska och organisatoriska konsekvenser. Sammanfattningsvis är 2026 ett utvecklingsår där modellen stabiliseras, arbetssätt fördjupas och portföljstyrningen integreras tydligare i KTH:s strategiska utveckling och årshjul.

5 Ekonomi för verksamhetsstödet 2026–2028

Rektor fattade 2023 beslut om åtgärder för en ekonomi i balans (V-2023-0079). I beslutet uppdrog rektor åt universitetsdirektören att i det fortsatta arbetet med ett samlat verksamhetsstöd vidta besparingsåtgärder.

Från 2025 delas verksamhetsstödet kostnadsram upp i tre kategorier:

- verksamhetsstödet basuppdrag
- tjänster utöver verksamhetsstödet basuppdrag
- särskilda satsningar och gemensamma åtaganden inom KTH

Som ett led i arbetet med en ekonomi i balans beslutade rektor inför 2024 att verksamhetsstödet kostnader för att tillhandahålla basuppdraget skulle minska med 50 mnkr, denna besparing ingick i planeringsförutsättningar och beslutad budget för 2024. Under 2024 meddelade rektor att ramen för basuppdraget ska minska med ytterligare 108 mnkr. Arbetet med att uppnå kostnadsramen ska vara genomfört senast 2027.

5.1 Ekonomiska förutsättningar

Kostnadsramen för verksamhetsstödet basuppdrag räknas årligen upp med pris- och löneomräkning. I KTH:s planeringsförutsättningar 2026–2028 beslutade universitetsstyrelsen att basuppdragsramen högst får uppgå till 1 268 mnkr 2026 varav 1 044 mnkr finansieras med täckningsbidrag ((TBK) på KTH-nivå. För övrigt finansieras basuppdraget med internfakturerings, intäkter från studieavgiftsskyldiga studenter och avsättningar av anslag för IT-delpportföljer. Kostnaderna utöver basuppdraget finansieras med internt fakturerade tjänster, riktade anslagsmedel, intäkter för externa tjänster och uppdrag, bidrag och drygt 3 mnkr i nyttjande av myndighetskapital inom KTH Innovation.

5.2 Budget – kostnader fördelat per avdelning och kategori

Verksamhetsstödet totala budgeterade kostnader 2026 uppgår till 1 886 mnkr (1 759 mnkr i budget 2025). Av dessa kostnader utgör basuppdraget 1 422 mnkr (1 342 mnkr), varav 1 125 mnkr (1 095 mnkr) är täckningsbidragsfinansierat. Särskilda satsningar eller gemensamma åtaganden inom KTH uppgår till drygt 88 mnkr (74 mnkr) och tjänster utöver basuppdrag utgör 376 mnkr (343 mnkr). Ramarna som beslutats för basuppdrag och täckningsbidrag överskrider med 154 respektive 81 mnkr. Arbetet med att minska verksamhetsstödet kostnader till den beslutade ramen pågår och kommer fortsätta fram till och med 2027.

Verksamhetsstöd 2026 (tkr)	Kostnadsbudget inkl. investeringar i IT-delfportföljer	1. Kostnader VS-basuppdrag	1. Annan finansiering (IT-delfportföljer, internfakt och studieavgifter)	1. Varav TBK	2. Särskilda satsningar och gemensamma åtaganden inom KTH	3. Tjänster utöver VS basuppdrag (med särskild finansiering)
Universitetsledningen	159 377	159 377	0	159 377	0	0
Säkerhetsavdelningen	41 893	41 893	23 708	18 185	0	0
Ekonomiavdelningen	146 823	143 601	1 917	141 683	0	3 222
Personalavdelningen	118 459	118 359	6 793	111 566	100	0
Ledningskansliet	68 199	39 225	0	36 910	22 774	6 199
Avdelningen för utbildningsstöd	208 269	172 209	46 665	125 543	0	36 060
Avdelningen för forskningsstöd	60 656	47 537	0	47 537	0	13 119
Kommunikationsavdelningen	74 256	66 662	2 672	63 990	6 330	1 264
IT-avdelningen	317 311	301 094	181 207	119 887	0	16 217
Fastighetsavdelningen	109 344	106 009	60 797	45 212	300	3 035
Internrevisionen	3 375	3 375	0	3 375	0	0
KTH Innovation	32 736	14 455	568	13 887	0	18 281
KTH Biblioteket	116 147	55 760	5 028	50 733	58 641	1 746
Skolkansli ABE	41 448	41 448	150	41 298	0	0
Skolkansli CBH	34 594	34 594	333	34 261	0	0
Skolkansli EECS	45 568	43 084	0	43 084	0	2 484
Skolkansli ITM	39 606	39 606	0	39 606	0	0
Skolkansli SCI	38 308	28 865	0	28 865	0	9 443
Överbudgetering IT-delfportföljer och MK-fin KTHi	-16 374	-12 870	-12 870		0	-3 504
Elimineringar pga dubbelräknade kostnader och intäkter	-33 445	-22 721	-22 721			-10 724
SUMMA Verksamhetsstöd kostnadsram	1 606 549	1 421 562	294 247	1 125 000	88 144	96 843
Open Lab	10 132	0				10 132
SciLifeLab admin	242 525	0				242 525
CyberCampus	37 551	0				37 551
Eliminering dubbelräknade lokaler inom SciLifeLab	-11 114	0				-11 114
TOTALT Verksamhetsstöd	1 885 643	1 421 562	294 247	1 125 000	88 144	375 937

Elimineringar pga dubbelräknade kostnader

IT- och telekostnader inom VS	22 721
Tjänster inom SciLifeLab & Funka	10 724
Lokalkostnader inom SciLifeLab	11 114
	44 559

Det är framförallt följande orsaker som gör att verksamhetsstödet budget 2026 överskrider de beslutade ramarna:

- KTH-gemensamma satsningar, omvärldsförändringar, utökade forskningsanslag från regeringen och de senaste årens ökade antal studenter medför ökat behov av administration, drift och stöd. Det har inneburit att personalsatsningar har behövts inom vissa funktioner framför allt vid ekonomiavdelningen, fastighetsavdelningen, säkerhetsavdelningen och skolkanslierna.
- Kostnadsminskningar till följd av VS:s lokaloptimering kommer att påverka utfallet 2026, men ger större effekt från 2027.
- Pågående teknikskifte bland annat inom HR, ekonomi och planering. System och verktyg ska bidra till att effektivisera arbetet och det tar tid att implementera detta i verksamheten. Effekterna av teknikskiften hämtas hem över tid. Detta gäller även arbetet med att etablera portföljstyrning av KTH:s digitalisering.
- Inom framför allt IT-området har en övergång från konsulter till fastanställd personal påbörjats. Konsultsväxlingen kommer att fortsätta under kommande år.

Investeringsbudgeten för IT-delfportföljerna uppgår 2026 till nära 43 mnkr. Till och med 2026 avsätts årligen 30 mnkr i anslag för att delfinansiera IT-delfportföljerna. Det årliga avsatta anslaget överskrider alltså med nära 13 mnkr. En stor del av IT-delfportföljsinvesteringarna kommer att hanteras som anläggningstillgångar.

Beloppet för eliminering i tabellen ovan avser kostnader för tjänster och lokaler inom SciLifeLab, ersättning för Funka-studenter samt IT- och telekostnader. Dessa finns både som externa kostnader och som internt fakturerade kostnader inom avdelningarna. Detta medför att motsvarande elimineringar behöver göras på övergripande nivå på både intäkts- och kostnadssidan.

I budget 2026 har verksamhetsstödet räknat med en löneredvisionsökning om 3 procent och ett lönekostnadspåslag (LKP) om 1 procent jämfört med 2025. Samtidigt har schablonneddragningar om 10 procent gjorts för täckningsbidragsfinansierad personal. Neddragningen har dels gjorts utifrån att vakanser uppstår naturligt under året, dels utifrån att verksamhetsstödet totala kostnader behöver minska för att närma sig den beslutade kostnadsramen.

Verksamheten inom SciLifeLab, Openlab och Cybercampus finansieras via anslag samt extern- och intern fakturering. Finansieringen av dessa verksamheter beslutas i separat ordning. Total kostnad för dessa verksamheter uppgår till 279 mnkr (248 mnkr).

5.3 Budget fördelat på intäkts- och kostnadsslag

Tabellen visar verksamhetsstödet prognos 2025 och budget 2026 fördelat på intäkts- och kostnadsslag exklusive SciLifeLab, Openlab och Cybercampus Sverige. Både 2025 och 2026 påverkas resultaträkningen av elimineringar, överbudgetering inom IT-delfportföljer och nyttjande av myndighetskaptal.

I förhållande till de 30 mnkr som årligen avsätts till IT-delfportföljer är överbudgeteringen nära 13 mnkr och den ökar med 12 mnkr jämfört med prognos 2025. Nyttjande av myndighetskaptal minskar från 10 mnkr till knappt 4 mnkr.

Totalt uppgår verksamhetsstödet intäktsbudget 2026 till nära 482 mnkr – en ökning med ca 44 mnkr jämfört med prognos 2025. Anslagen ökar med ca 18 mnkr och det beror huvudsakligen på ökade avskrivningskostnader inom IT-delfportföljer samt ökade avlyft för VP-satsningar. Övriga intäkter är 26 mnkr högre än prognos 2025, vilket framför allt är kopplat till internfakturering, utökad internprisfinansiering, tjänster inom IT som finansieras av SciLifeLab.

Verksamhetsstödet kostnadsbudget 2026 uppgår totalt till 1 607 mnkr – en ökning med 30 mnkr jämfört med prognos 2025. Personalkostnader utgör den klart största budgetposten och ökar med drygt 31 mnkr. Ökningen beror huvudsakligen på ovan nämnda personalsatsningar.

Lokalkostnaderna förväntas minska med nära 20 mnkr till följd av lokaloptimeringsprojektet och på grund av att förtätningar av lokaler görs vid skolkanslierna. Konsulttjänster minskar framför allt på grund av VS:s målsättning om konsultväxling. Inom drift och övrigt ökar kostnaderna med drygt 43 mnkr vilket primärt beror på ökade avskrivningar för IT-delfportföljer, utökade kostnader som finansieras av internpris och SciLifeLab samt lokaloptimeringsutgifter.

Sammantaget innebär det att täckningsbidragsbehovet minskar med 24 mnkr jämfört med prognos 2025. I relation till universitetsstyrelsens beslutade täckningsbidragsram för 2026 om 1 044 mnkr återstår alltså 81 mnkr att hantera fram till 2027.

Verksamhetsstöds budget (tkr)		Prognos 2025	Budget 2026	Förändring mellan prognos 2025 och budget 2026
Intäkter	Anslag (GRU och FoFu)	155 541	173 443	17 902
	Bidrag och uppdrag	26 565	27 011	446
	Övriga intäkter	255 762	281 095	25 333
	Summa: Intäkter	437 868	481 549	43 681
Kostnader	Personalkostnader	-972 669	-1 003 857	31 188
	Lokalkostnader	-188 266	-168 742	-19 524
	Konsulttjänster	-146 482	-120 966	-25 516
	Drift och övrigt	-247 858	-291 217	43 359
	Täckningsbidrag KTH	-32 620	-38 141	5 520
	Överbudgetering IT-delpportföljer och nyttjande av MK	11 302	16 374	-5 072
	Summa: Kostnader	-1 576 593	-1 606 549	29 955
Täckningsbidrag KTH		-1 149 252	-1 125 000	-24 252

Tabellen inkluderar ej SciLifeLab, Openlab och Cybercampus.

5.4 Uppdrag till avdelningarna inom verksamhetsstödet

Verksamhetsstödet som helhet behöver tillsammans minska den totala kostnaden. För att verksamhetsstödet ska uppnå väsentliga kostnadsminskningar behöver VS avdelningar aktivt arbeta med att minska kostnaderna både inom sin avdelning och inom verksamheter där avdelningen på olika sätt bidrar.