Slutrapport

Projekt för organisering av stödet för lokaler, säkerhet och service

Innehållsförteckning

1 Projektets bakgrund, syfte och mål 3
1.1 Effektmål: 3
1.2 Projektmål: 3
1.3 Reviderat projektmål 4
2 Projektorganisation 4
2.1 Beställare 4
2.2 Projektägare/styrgruppsordförande 4
2.3 Styrgrupp 4
2.4 Projektledare och projektkoordinator 4
2.5 Projektgrupp 4
3 Projektets arbete och delprojektens måluppfyllelse 4
3.1 Delprojekt 1 – Kvartersservice 5
3.2 Delprojekt 2 – Vardagsservice 6
3.3 Delprojekt 3 – Större evenemang 6
3.4 Sammanfattning av delprojektens arbete och måluppfyllelse 7
4 Resultat och förslag till fortsatt hantering 7
4.1 Projektresultat 1 - Kvartersservice 7
4.1.1 Grundorganisering 8
4.1.2 Kvarterssamordnare 8
4.1.3 Bas-team 8
4.1.4 Matrisorganisationen 9
4.1.5 Organisatorisk hemvist 9
4.2 Projektresultat 2 - Vardagsservice 10
4.3 Projektresultat 3 - Större evenemang 10
5 Sammanfattning 11
5.1 Redovisning av effektmål 12
6 Rekommendationer till fortsatt arbete 12
6.1 Ny kvartersbaserad organisationsstruktur 13
6.2 Samordnad vardagsservice 13
6.3 Större evenemang 14
6.4 Ändrade arbets- och delegationsordningar samt nya roller 14
7 Projektledaren har ordet 14

1 Projektets bakgrund, syfte och mål

Rektor har i inriktningsbeslut HS-2025-1086 uppdragit åt universitetsdirektören att inom ramen för programmet för utvecklingen av verksamhetsstödet:
- genomföra en samordnad organisering av stödet för lokaler och säkerhet samt därtill hörande servicetjänster utifrån en kvartersindelning.
- säkerställa ett effektivt, väl fungerande och verksamhetsintegrerat stöd för vardagsservice.

Syftet är att uppnå ett väl fungerande och integrerat stöd för verksamheten. Målsättningen är att stödet ska vara tillgängligt, likvärdigt och mindre sårbart oavsett campus och skolor som bedriver verksamhet i en viss byggnad. 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.

Då beslut om projektdirektiv och projektplan fattades i början av oktober 2025 senarelades projektstarten till andra halvan av oktober. Deadline för förslag till en ny kvartersbaserad organisationsstruktur för fortsatt beredning, sattes till 30 juni 2026. Förslaget levereras i form av en slutrapport som lämnas till universitetsdirektören tillika styrgruppsordförande. Därmed avslutas projektet i dess nuvarande utformning.

1.1 Effektmål:

1. En tydlig ingång för alla lokal- och säkerhetsrelaterade frågor i varje byggnad som KTH förhyr.
2. Tillgängligt, likvärdigt och mindre sårbart stöd – oavsett geografisk plats eller skoltillhörighet inom KTH:s olika campus.
3. En trygg och säker vardag för medarbetare och studenter.
4. Personligt, proaktivt och väl fungerande stöd inom vardagsservice.
5. Ett kostnadseffektivt stöd säkerställs genom samordning av lokaler och personal.
6. Ett verksamhets integrerat stöd som samarbetar och bidrar till att KTH:s verksamhet fungerar smidigt.
7. Stärkt förmåga att hantera risker och incidenter i fysiska miljöer.
8. Förbättrad arbetsmiljö genom tydligare rollfördelning och bättre stödstrukturer.

1.2 Projektmål:

1. Ny kvartersbaserad organisationsstruktur är implementerad senast den 30 juni 2026.
2. Tjänster och arbetssätt för en samordnad vardagsservice är definierade och utvecklade senast den 30 juni.
3. Eventuella ändringar i arbets- och delegationsordningar görs inför införandet av ny organisation, vilket även innebär att skapa nya roller, att tydliggöra funktioner och formulera enhetliga arbetsrutiner.

1.3 Reviderat projektmål

Projektmål nr 1 har reviderats: förslag till ny kvartersbaserad organisationsstruktur ska finnas framtaget senast den 30 juni 2026, för fortsatt beredning inför beslut.
Förslaget levereras i form av en slutrapport till universitetsdirektören, som därefter leder det fortsatta beredningsarbetet. Beslut om ny organisering förväntas fattas under HT 2026, och implementeringen bedöms tidigast kunna ske från januari 2027.
Till dess kvarstår nuvarande arbetssätt inom området Infrastruktur.

2 Projektorganisation

2.1 Beställare

Kerstin Jacobsson, universitetsdirektör

2.2 Projektägare/styrgruppsordförande

Kerstin Jacobsson, universitetsdirektör

2.3 Styrgrupp

Charlotta Andersson Lund, fastighetschef, Marie Larson, kanslichef vid CBH, Christina Boman, säkerhetschef, Zlatko Mitrovic, enhetschef vid IT-avdelningen

Styrgruppen stöttar och hjälper projektägaren att fatta beslut om projektets ramar; mål, planer, bemanning etc. för att säkerställa och skapa förutsättningar att projektets mål uppnås.

Projektplanen fastställdes av styrgruppen.

2.4 Projektledare och projektkoordinator

Projektledare Andreas Sjögren infrastrukturansvarig vid verksamhetsstöd för EECS
Projektkoordinator Helene Rune, Senior rådgivare vid ledningskansliet (MO)

2.5 Projektgrupp

Projektet delades från start upp i tre delprojekt dels för att alla delar inte omfattas av en organisatorisk förändring, dels för att avgränsa de olika delarna och därmed kunna fokusera på uppgiften. Projektgrupperna har utgjorts av flera olika funktioner och medarbetare inom samtliga berörda områden. Projektledaren utsåg delprojektledare och projektdeltagare i samråd med styrgrupp och berörda chefer i syfte att aktivt involvera och skapa delaktighet inför de kommande organisatoriska förändringar som projektet syftar till.

3 Projektets arbete och delprojektens måluppfyllelse

Projektet inleddes med en kick-off den 23 oktober dit samtliga delprojektgrupper, styrgrupp för projektet, skyddsombud och chefer till berörda medarbetare bjöds in. Projektledaren gav en övergripande presentation av projektet i sin helhet inklusive upplägg av respektive delprojekt. Vid detta tillfälle påtalades specifikt vikten av transparens, dvs. allas ansvar att förmedla information om projektets fortskridande i olika fora (såsom vid APT-möten eller i fikarummet) utöver den planerade informationsspridningen från projektledningen.

Då de tre delprojekten tangerar och delvis överlappar varandra inom vissa områden, har projektledaren haft kontinuerliga avstämningar med alla delprojektledare. Delprojektledarna har också haft täta regelbundna avstämningar i grupp tillsammans med projektledaren. På så sätt har överhörning mellan delprojekten säkerställts.

I projektplanen formulerades mål för respektive delprojekt. För att underlätta delprojektens arbete och tydligt definiera förväntningar på vad grupperna skulle leverera formulerades delprojektens direkta uppdrag i punktformat. Delprojekten fick i uppdrag att vid behov ta fram nytt underlag men även använda det material som tagits fram i tidigare kartläggningsarbete som många av deltagarna varit involverade i.

Då projektdirektiv och projektplan formulerades och fastställes i oktober 2025 påbörjade delprojektgrupperna sitt arbete i slutet av oktober.

Under vårterminen 2026 bjöd projektledaren in till två stormöten i syfte att informera brett. Vid första stormötet i zoom deltog över 230 deltagare från många olika VS-avdelningar. En snabb undersökning i Menti (= ett webbaserat verktyg för omröstningar) gjordes som avslut, vilken visade ett stort intresse för projektet och en mycket positiv inställning till kvartersservice. I slutet av mars genomfördes två workshops med olika teman (vaktmästeri/lokalvård resp. säkerhet/IT) som är det delprojekt som i första hand är föremål för en kvartersservice-organisation.

Till dessa workshops gick inbjudan via ansvariga chefer till samtliga delprojektdeltagare, skyddsombud, fackliga företrädare m fl. Den breda inbjudan syftade till att ge alla berörda fullständig information av omfattningen och frågeställningarna inom projektet samt en möjlighet att ge input till det fortsatta arbetet inom delprojektgrupperna.
Därefter delades man in i blandade grupper för att resonera kring frågeställningar kring hur det skulle kunna fungera i en kvartersstruktur.

I början av maj genomfördes ytterligare en workshop för att diskutera själva organisationen av kvarteren. Till denna workshop bjöds det in ännu bredare via berörda chefer. Det är värt att påtala att alla medarbetare inom delprojekten, projektledning m fl har arbetat med detta projekt utöver sina ordinarie arbetsuppgifter och åtaganden.

3.1 Delprojekt 1 – Kvartersservice

Delprojekt 1 Kvartersservice valde att arbeta i workshop-format. Delprojekten fick i uppdrag att vid behov ta fram nytt underlag men även använda det material som tagits fram genom Nätverket för lokaler och service (tidigare Infrastrukturnätverket), som sedan 2022 kartlagt och genomlyst KTH:s stödstrukturer inom ramen för det övergripande programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Delprojektet har definierat och avgränsat begreppet kvartersservice samt tagit fram förslag på tre geografiska kvarter av campus Valhallavägen – Syd, Öst (inklusive Kista) och Norr – medan AlbaNova, SciLifeLab och KTH Flemingsberg definierats som tre egna kvarter, där SciLifeLab inte ingår i förslaget till omorganisation utan fortsatt kommer att ses som en egen avdelning i KTH:s nuvarande organisationsstruktur. Servicebehovet inom respektive kvarter har kartlagts hus för hus. Delprojekt 1 har genomfört en gemensam workshop med delprojekt 2.

Uppdragspunkt (delprojektmål)	Status och kommentar
Definiera och avgränsa begreppet "kvartersservice"	Levererad.
Definiera och föreslå geografiskt avgränsade kvarter	Levererad – tre kvarter på Valhallavägen samt AlbaNova, SciLifeLab och Flemingsberg som egna kvarter.
Sammanställa servicebehovet inom respektive kvarter	Levererad – kartlagt hus för hus.
Formulera och föreslå processbeskrivningar/rutiner för området	Ej levererad – bedömningen är att organisationsstrukturen behöver klargöras först.
Formulera och föreslå rollbeskrivningar	Delvis levererad – roller är namngivna med en översiktlig bemanningsstruktur, men

	rollbeskrivningar saknas och pekas ut som nästa steg.
Föreslå utformning av team för respektive kvarter	Delvis levererad – grundstrukturen för bas-team är framtagen, kvartersspecifik detaljering kvarstår.

3.2 Delprojekt 2 – Vardagsservice

Delprojekt 2 Vardagsservice har haft täta och regelbundna projektmöten, delvis förlagda till projektdeltagarnas egna lokaler för att öka kännedomen om KTH:s samtliga lokaler, samt haft inslag av workshops. Halvvägs in i uppdraget genomfördes en pilotstudie för samordnat stöd inom catering till KTH:s centrala verksamhetsstöd, där personer från olika skolor hanterade beställningar via ett digitalt system.

Uppdragspunkt (delprojektmål)	Status och kommentar
Definiera och föreslå vad som ska ingå i begreppet "vardagsservice"	Levererad – definition i form av en grön/blå/gul/röd-lista.
Sortera, sammanställa och specificera vad området omfattar	Delvis levererad – nulägesinventering genomförd i gemensam workshop med delprojekt 1.
Sammanställa och formulera processbeskrivningar/rutiner för området	Delvis levererad – övergripande processbeskrivningar finns för de kategoriserade tjänsterna, detaljerade rutiner kvarstår.
Formulera rollbeskrivningar och mandat	Ej levererad – endast en allmän avsiktsförklaring om likvärdiga roller, titlar och löneläge.
Konkretisera hur samordningen ska organiseras	Delvis levererad – pilotstudie inom catering genomförd och digital/virtuell samordning föreslagen som första steg; kräver enligt fördjupad beroendeanalys ett tydligt beslut från universitetsdirektören för att kunna drivas vidare.

3.3 Delprojekt 3 – Större evenemang

Delprojekt 3 Större evenemang har haft regelbundna möten varvade med workshops. Inledningsvis skickades en omfattande enkät ut till skolorna, vilken följdes upp med ett antal djupintervjuer. Delprojektet har kartlagt och kategoriserat samtliga typer av evenemang vid KTH och föreslår en ny och bredare evenemangsdefinition som bör ersätta 2013 års beslut (UF-2013/0212) rörande evenemang.

Uppdragspunkt (delprojektmål)	Status och kommentar
Lista alla typer av förekommande och återkommande event och evenemang	Levererad – samtliga typer kartlagda och kategoriserade.
Föreslå vilka event-/evenemangstyper som ska hanteras centralt resp. lokalt	Delvis levererad – fördelningsprincipen har omtolkats till att styras av vem som är uppdragsgivare snarare än evenemangets storlek, vilket blir grunden för fortsatt arbete.
Tydliggöra roller, ansvar och arbetsdelning mellan central och lokal hantering	Delvis levererad – fördelningen mellan central och lokal hantering påverkas lite och roller renodlas, men konkretisering saknas.
Konkretisera hur samordningen mellan central och lokal hantering ska organiseras	Ej levererad – nuvarande beskrivningar bedöms vara för vaga för att en samordning ska kunna påbörjas.

3.4 Sammanfattning av delprojektens arbete och måluppfyllelse

Samtliga delprojekt har levererat ett gediget underlag i form av insamlad data utifrån olika kartläggningar. Utifrån detta material har grupperna diskuterat och dragit slutsatser och lämnat förslag till vidare hantering.
Mönstret är tydligt: de punkter som handlat om att definiera och kartlägga respektive område har genomgående levererats fullt ut, medan rollbeskrivningar, rutiner och konkreta samordningsmodeller i samtliga tre delprojekt återstår helt eller delvis.

Kartläggningen är själva grundvalen för det fortsatta arbetet. Genom att systematiskt gå igenom nuvarande uppgifter, roller och arbetssätt har delprojekten säkerställt att inget väsentligt förbisetts – en genomlysning som hade varit betydligt kostsammare att göra i efterhand. Det fortsatta arbetet med roller, rutiner och samordning kan därmed byggas på ett väl underbyggt underlag, vilket är en av utgångspunkterna för rekommendationerna i kapitel 6.

4 Resultat och förslag till fortsatt hantering

I detta kapitel beskrivs de förslag som har utformats utifrån de underlag som respektive delprojekt tagit fram. Projektledaren har deltagit i och utvärderat samtliga gemensamma workshops med delprojektgrupperna, intervjuat kanslichefer om den fortsatta utvecklingen av berörda områden.
Då ansvarig chef för IT-användarstöd samt ansvariga chefer för SSD och PD har ingått i styrgruppen har vi haft löpande diskussioner om projektets fortskridande.
Mot bakgrund av ovanstående presenteras slutsatser för respektive delprojekt utifrån olika projektresultat, med särskilt fokus på hur kvartersservicen är tänkt att organiseras och fungera i en matrisorganisation.

4.1 Projektresultat 1 - Kvartersservice

Beträffande kvartersorganisationen föreligger ett förslag på tydlig geografisk avgränsning av kvarter (bild 1 nedan). Campus Valhallavägen är geografiskt indelat i tre kvarter medan Albanova, SciLifeLab och Flemingsberg utgör egna kvarter. SciLifeLab ingår inte i förslaget till omorganisering utan kommer fortsatt att ses som en egen avdelning i KTH:s nuvarande organisationsstruktur.

Förslaget till kvartersindelningen baseras på den verksamhet som finns inom ett avgränsat område där man kategoriserat kvartersservicen till daglig drift respektive särskilda behov i kvarteret. Den dagliga driften utgörs av städning, underhåll, skötsel och översyn av all funktionalitet i lokaler och byggnader såsom IT/AV-utrustning, att lampor och dörrar fungerar, påfyllnad av papper i skrivare, tömning av återvinningskärl osv. Särskilda behov utgörs av inpassering (passerkort), omflyttningar, lokalanpassningar, brandskyddskontroll/brandövningar, felanmälan osv.

Bild 1

Delprojekt 1 har identifierat laborationstäta kvarter eller undervisningstunga miljöer i syfte att fördela befintliga resurser och kompetenser utifrån kvarterens behov. Tanken är att kärnverksamheten inte ska påverkas eller ens känna till kvartersindelningen, denna är endast avsedd att på ett mer strukturerat sätt optimera allokering av resurser i kvarteren, oavsett organisationstillhörighet i byggnaderna. Därefter har man uppskattat och bedömt volymer i de olika kvarteren för att föreslå en bemanningsstruktur.

I varje kvarter ska det finnas s k servicepunkter (expeditioner eller liknande) som utgör den fysiska ingången för alla lokal- och säkerhetsrelaterade frågor för de byggnader som KTH förhyr. Likaså ska en funktions-e-post inrättas och utgöra en digital ingång för kvartersservicefrågor. Både fysiska servicepunkter och funktions-e-post ska hantera samtliga inkomna frågeställningar oavsett vilket kvarter eller byggnad som ärendet rör. Det som eventuellt inte kan hanteras lokalt tas vidare till rätt funktion eller avdelning.

4.1.1 Grundorganisering

Grundorganiseringen föreslås samla alla funktioner som bedöms relevanta inom området, från samtliga VS-avdelningar. Förflyttningen innebär att nuvarande utformning av infrastrukturstöd vid skolkanslierna, fastighetsavdelningen samt motsvarande kompetenser inom hela VS inordnas inom funktionen kvartersservice. Förflyttningen förutsätter en kartläggning och inventering av kompetenser inom området som kan matcha den nya kvartersorganisationens behov och krav.

4.1.2 Kvarterssamordnare

För varje kvarter utses en till två samordnare (beroende på kvarterets omfattning) med olika fokusområde. Kvarterssamordnare har det övergripande ansvaret för kvarterets behov och för resurssättningen inom kvarteret (=sammansättningen av kvarterets bas-team).
Kvarterssamordnaren ska ha full kunskap om samtliga byggnader, lokaler och god kännedom om de verksamheter som finns inom kvarteret. Vidare har samordnaren ansvar för att upprätta kanaler för en strukturerad dialog med verksamheterna i kvarteret för att tillgodose behov utöver den dagliga driften. Likaså skall kvarterssamordnaren ha direktdialog med SSD, PD och IT för en optimal resurssättning i kvarteret av dessa funktioner. Avdelningarna SSD, PD och IT får således ett nytt och tydligare gränssnitt att gentemot varje kvarter leverera det som ovan beskrivs som särskilda behov. Kvarterssamordnare är en ingång/beställare gentemot övriga verksamhetsstödet för till exempel koordinering av lokalanpassningar eller andra behov av insatser. Då akademiska hus signalerat att man har för avsikt att inrätta en motsvarande kvartersorganisation ligger även den kontaktytan att upprätta inom ramen för kvarterssamordnarens uppdrag.
Samordnaren utövar en funktionell arbetsledning av basteamet medan personalansvaret ligger hos ansvarig chef. Med funktionell arbetsledning avses att vara på plats och vid behov styra om eller ändra vissa arbetsinsatser inom basteamet.
Kvarterssamordnaren rapporterar till ansvarig chef för kvartersservice.

4.1.3 Bas-team

Ett team som består av lokalvårdare, vaktmästare och liknande, levererar huvudsakligen den dagliga driften såsom städning, översyn av funktionalitet i lokaler och byggnader, påfyllnad av papper i skrivare mm. En tillkommande uppgift för alla i bas-teamet är att förmedla/rapportera avvikelser för att fånga upp och förebygga behov och avrop. Detta kan t ex vara att lokalvården upptäcker att en lampa/ett lås/ett fönster är trasigt och förmedlar detta direkt till teamet som hinner åtgärda innan felanmälan behöver göras.
Även IT-avdelning förväntas utgöra en del av basteamet utifrån den nya kvartersstrukturen (lokalt närvarande IT-stöd) vilket innebär en fortsatt samordning och ny struktur.

Basteamet rapporterar till ansvarig chef och kvarterssamordnare.
Lokalvårdare: städar och rengör i lokalerna, fyller på förbrukningsmaterial i gemensamhetsutrymmen såsom pentryn och WC, tömmer diskmaskiner och noterar om något är trasigt (möbler, lysrör, inredning, dörrar etc.) och rapporterar avvikelser till samordnare. Allmänt behjälplig med service och support t ex mottagning och uppdukning/avdukning vid catering.
Vaktmästare: ronderar lokalerna enligt specifikt schema, fyller på papper och toner i skrivare/kopiatorer, tömmer pappersreturbehållare, håller ordning i fraktionsrum, avhjälper om något är trasigt (möbler, lysrör, inredning, dörrar etc.) och rapporterar större avvikelser till samordnare. Enklare flyttuppdrag inom kvarteret, om- och uppmöblering inför konferenser eller andra evenemang.

4.1.4 Matrisorganisationen

För att uppnå effektmålen för kvartersservice samlas KTH:s resurser i en matrisorganisation med gemensam ledning. Syftet är att skapa gemensamma rutiner över skol- och organisationsgränserna för att hantera kvarterens behov. Detta skapar en redundans där breda generalistroller kan täcka upp för varandra vid arbetstoppar eller sjukdom, utan onödig dubblering av funktioner.

Ett flexibelt och koordinerat arbetssätt förutsätter dock en driven ledning med tydliga mandat, gränser och ansvarsområden. Matrisen ger cheferna befogenhet att effektivt styra och omfördela den dagliga driften. Inledningsvis handlar det om att bygga upp denna grundstruktur gemensamt.

Organisationen ger också tydliga fördelar på operativ nivå. Kvartersteamen får större närvaro och insyn i det lokala behovet genom att verka länge inom ett avgränsat område. Samtidigt får specifika stödfunktioner som SSD, IT och PD en tydlig ingång för att effektivt kunna allokera sina resurser utifrån avrop från kvartersorganisationen.

4.1.5 Organisatorisk hemvist

Under projektets gång har flera alternativ för den övergripande organiseringen av grundorganiseringen analyserats. Efter en samlad avvägning presenteras två huvudalternativ. Grundorganiseringens formella hemvist i linjeorganisationen ligger utanför själva arbetsformen för kvartersservicen och matrisorganisationen, men frågan behöver avgöras för att ge ansvarig chef ett tydligt formellt mandat.

Den bärande principen för både grund- och matrisorganisationen är att samla dessa delar under en gemensam ledning, oavsett var resurserna formellt placeras.

Förslag till organisatorisk hemvist:

- **Ny avdelning inom Verksamhetsstödet:** Samlar alla resurser i en fristående avdelning med en egen ledning. Det ger utrymme att prioritera och utveckla grundorganiseringen utan konkurrens från övriga uppdrag inom en befintlig avdelning.
- **Ny samordnad enhet under Fastighetsavdelningen (PD):** Knyter grundorganiseringen direkt till befintlig fastighetsförvaltning, vilket kan ge kortare beslutsvägar gentemot PD:s övriga verksamhet.

Oavsett valt alternativ är en samordnad ledningsstruktur avgörande för att grundorganiseringen och matrisstrukturen ska fungera i praktiken. Frågan bereds vidare av universitetsdirektören inför beslutet hösten 2026.

4.2 Projektresultat 2 - Vardagsservice

Delprojektet har kartlagt alla uppgifter som idag utförs inom begreppet vardagsservice vid skolkanslierna, och sorterat dessa utifrån bedömningen att vissa tjänster med fördel bör ägas och hanteras av andra delar av verksamhetsstödet – framför allt uppgifter som är tilltänkta den föreslagna kvartersorganisationen. Syftet är dels att undvika dubbelarbete och otydligt ägarskap, men framför allt att lägga grunden till en likvärdig service för hela verksamheten. Kategoriseringen behöver kommuniceras och förankras med berörda avdelningar innan den slutliga uppgiftsfördelningen kan fastställas.

Det är tydligt att vardagsservicefunktionen idag fångar ”allt som ingen annan administrativ funktion gör”, samtidigt som det finns stora skillnader mellan skolorna i vad som hanteras av vilken funktion. Vardagsservicefunktionerna på skolorna är dessutom avsevärt olika uppbyggda vad gäller bemanning, tjänsteutbud och integrering i verksamheten.

Kategoriseringsarbetet är i sig inte ett beslutat uppdrag. Med utgångspunkt i listan behöver underlaget till det organisatoriska beslutet peka ut vilka direkta arbetsuppgifter och processer som ska definieras och beslutas tillhöra vardagsservice, och som därmed utgör basen i funktionens uppdrag.

Samtidigt föreslås att likvärdig vardagsservice etableras inom hela verksamhetsstödet – där likvärdighet avser en gemensam lägstanivå av tjänsteutbud och kvalitet, snarare än en identisk organisering inom verksamhetsstödet. I en etablering behöver man samtidigt säkerställa en tydlighet i sakägarskapet till de avtal och upphandlingar som är direkt kopplade till området.

Som ett första steg mot en likvärdig vardagsservice för hela KTH föreslås en virtuell samordning som på sikt kan byggas ut och omfatta fler tjänster. En virtuell samordning bygger på att man enas om enhetliga processer och rutiner; med hjälp av de stödsystem som redan finns kan samordningen skapa en redundans som säkerställer en säkrare leverans, eftersom det är funktionen och inte enskilda personer som bär ansvaret. Inom ramen för denna samordning har delprojektet genomfört en pilotstudie gällande catering, där personer från olika skolor deltagit genom att digitalt hantera beställningar från sakavdelningar. Catering valdes just eftersom det idag inte finns någon etablerad vardagsservice för alla delar av verksamhetsstödet; piloten prövade alltså inte att effektivisera en redan fungerande lokal tjänst, utan att bygga upp ett nytt, samordnat stöd.

Var medarbetarna inom vardagsservicen är organisatoriskt placerade har stor betydelse. Uppgifter som resehantering och gästmottagning kräver nämligen god kännedom om både individer och den lokala miljön. KTH:s långsiktiga mål är en samordnad vardagsservice, men vi måste samtidigt värna om gruppens flexibilitet och goda servicekänsla. Därför bör skolkanslierna leda förändringsarbetet och kravställningen, eftersom deras närhet till verksamheten gör det lättast att fånga upp de faktiska behoven.

4.3 Projektresultat 3 - Större evenemang

Delprojektet har listat alla större evenemang, konferenser och tillställningar vid KTH och även gjort ett förslag till kategorisering av dessa. (Det finns sedan tidigare en definition av evenemang vid KTH från 2013 (UF-2013/0212) som behöver revideras.)
Därefter har ett sorteringsarbete gjorts i syfte att göra en fördelning av uppdrag som hanteras centralt resp. lokalt. Då hanteringen av evenemang vid skolorna är helt disparat beroende på

tidigare organisation, kultur, behov, efterfrågan etc. är en samordnad och central hantering av större evenemang ytterst nödvändig om vi ska nyttja befintliga resurser och kompetens optimalt samt kunna erbjuda en enhetlig servicenivå för alla skolor.

I delprojektet har man beskrivit ett förslag till en samordningsmodell för KTH:s evenemangsstöd. Denna modell baseras i princip på befintlig hantering av evenemang vid COM kombinerad med nuvarande evenemangshantering vid CBH och EECS. Modellen utgår ifrån en fördelning av uppdrag som är snarlik den nuvarande, där COM ansvarar för större centrala evenemang enligt en specifik definition. EECS och CBH föreslås att samordna evenemangsstöd för skolorna, då de idag har dedikerade resurser och ett upparbetat arbetssätt för att hantera evenemang. Man konstaterar även i delrapporten att fördelningen mellan central och lokal hantering påverkas väldigt lite men att roller renodlas. Roller och arbetsdelning är tänkt att tydliggöras genom att ta fram ett gemensamt tjänsteutbud. Vi föreslår att förändringsarbetet och kravställningen drivs vidare genom skolkanslierna och berörd sakavdelning med att konkretisera modellen för evenemangshantering till samtliga skolor, delvis med hjälp av det underlag som tagits fram av delprojektgruppen.

5 Sammanfattning

I denna slutrapport har vi valt att presentera projektet i tre projektresultat för de olika delprojekten som handlar om organisatorisk förändring, samordning och fortsatt utveckling. Den organisatoriska förändringen som föreslås berör kvartersservice. Kvartersservice omfattar skötsel och drift av byggnader, lokaler och daglig service av skrivare/kopiatorer, pentryn etc. Det som föreslås är en matrisorganisation som grund för arbetet i den nya kvartersorganisationen. Förslaget adresserar KTH:s samtliga resurser för den dagliga driften i kvarteren. Den föreslagna matrisorganisationen ger en ansvarig chef en möjlighet att med formellt mandat förfoga, styra över och vid behov omfördela basresurserna samt organisera arbetet effektivt för den dagliga driften i kvarteren. Avdelningarna SSD, IT och PD som står för merparten av de mer specifika uppdragen i kvarteren kvarstår i sin nuvarande form men får en tydlig ingång till resp. kvarter och ska allokera sina resurser på ett mer effektivt sätt utifrån den nya kvartersorganisationen.

Den definierade vardagsservicen är idag uppbyggd och organiserad på diametralt olika sätt vid skolorna och inom VS. Alltifrån renodlade servicecenter på skolnivå till utspridda enskilda individer placerade direkt vid en institution. Därav behöver ett förarbete vid skolorna göras i syfte att ensa rutiner och processer innan en större samordning kan göras. En viktig aspekt är att lokal närvaro och personkännedom är viktig då den bl a omfattar hantering av resor, gäster etc. På sikt är målet att uppnå en likvärdig och samordnad vardagsservice för hela KTH. Därav förordas initialt en digital samordning av de delar som identifierats som möjliga att hantera digitalt. Detta blir ett komplement till nuvarande hantering som på sikt kan byggas ut och omfatta flera delar parallellt som man påbörjar att ensa de rutiner som spretar.

Beträffande större evenemang har delprojektet gjort en begreppsdefinition och en sammanställning över förekommande evenemang vid KTH. Det är uppenbart att en samordning skulle både effektivisera och professionalisera hanteringen, men det är inte helt givet hur detta ska organiseras eller samordnas. Fortsatt arbete med att ta fram ett konkret förslag delvis med hjälp av det underlag som tagits fram av delprojektgruppen är påkallat.

5.1 Redovisning av effektmål

Slutligen har vi valt att redogöra för hur respektive effektmål förväntas uppnås i den nya föreslagna organisationen.

Effektmål - En tydlig ingång för alla lokal- och säkerhetsrelaterade frågor i varje byggnad som KTH förhyr.
En eller två samordnare har övergripande ansvar för samordning och kommunikation mellan sakavdelningar och verksamhet i kvarteren. De säkerställer dialog mellan alla aktörer inom kvarteret.

Effektmål - Tillgängligt, likvärdigt och mindre sårbart stöd – oavsett geografisk plats eller skoltillhörighet inom KTH:s olika campus.
Kvartersteamen utformas utifrån kvarteret och dess behov oavsett skoltillhörighet eller annan organisatorisk tillhörighet.

Effektmål - En trygg och säker vardag för medarbetare och studenter.
Med större närvaro i kvarteren samt med dedikerad personal till ett visst kvarter ökar lokalkännedomen - kunskap om och känsla för kvarteret och dess ”invånare”.
Med t ex regelbundna och gemensamma säkerhets-/brandövningar oavsett organisationstillhörighet i byggnaden leder detta förhoppningsvis till bättre kunskap om och närhet till verksamheten och ett större engagemang och ansvarstagande för sitt kvarter.

Effektmål Personligt, proaktivt och väl fungerande stöd inom vardagsservice.
Genom att införa en gemensam digital servicefunktion i kombination med nuvarande vardagsservice lokalt utplacerad vid skola och institution kan vi både bibehålla nuvarande kunskap och samtidigt skapa ökad redundans och förmåga att hantera större volymer.

Effektmål Ett kostnadseffektivt stöd säkerställs genom samordning av lokaler och personal.
Genom kvartersorganisationen samlar vi befintliga resurser och kan därmed allokera tillräcklig resurs och kompetens på rätt plats samt bygga redundans och skapa driftsäkerhet.

Effektmål Ett verksamhetsintegrerat stöd som samarbetar och bidrar till att KTH:s verksamhet fungerar smidigt.
Då basteamens närvaro i kvarteren är självklar då det är där arbetet utförs blir integreringen naturlig under ledning av kvarterssamordnaren.

Effektmål Stärkt förmåga att hantera risker och incidenter i fysiska miljöer.
Ett tydligt samarbete mellan samordnare/kvartersteam och SÄK-avdelningen borgar för att detta effektmål kan säkerställas.

Effektmål Förbättrad arbetsmiljö genom tydligare rollfördelning och bättre stödstrukturer.
Detta effektmål uppnås på sikt när omorganisationen är genomförd och roller och samarbetsformer är utarbetade och införda.

6 Rekommendationer till fortsatt arbete

Projektet avslutas i och med denna slutrapport, men merparten av det arbete som krävs för att realisera målen kvarstår. Nedan sammanfattas projektledarens rekommendationer till fortsatt arbete, strukturerade utifrån projektets tre projektmål samt de områden i övrigt som berörts av delprojekten.

6.1 Ny kvartersbaserad organisationsstruktur

Ny kvartersbaserad organisationsstruktur

Kopplat till projektmålet att en ny kvartersbaserad organisationsstruktur ska tas fram rekommenderas att:

• Besluta om kvartersservicens organisatoriska hemvist inom KTH:s linjeorganisation, som underlag för fortsatt beredning och genomförande.

• Genomföra en kompetenskartläggning och inventering av befintliga resurser mot kvarterens behov innan personal och uppgifter förs över till kvartersorganisationen.

• Färdigställa rollbeskrivningar för samtliga roller inom kvartersorganisationen

• Formuleraprocessbeskrivningar och rutiner för området kvartersservice.

• Utred var och hur servicepunkter (fysiska kontaktpunkter) ska utformas inom kvartersorganisationen

• Utred hur den nya kvartersorganisationen ska arbeta med ärendehantering.

• De föreslagna kvarteren AlbaNova och Flemingsberg bör utredas var för sig. Båda har visserligen redan en kvartersliknande uppbyggnad, men de fungerar olika rent organisatoriskt och har olika typer av beroenden mot externa samarbetspartners.

• Genomföra en organisatorisk översyn av ledningsstruktur inom föreslagen organisering oavsett beslutat alternativ.

6.2 Samordnad vardagsservice

Kopplat till projektmålet att tjänster och arbetssätt för en samordnad vardagsservice ska definieras och utvecklas, och mot bakgrund av den fördjupade analys av delprojektets leverans som tagits fram som underlag till den fortsatta beredningen, rekommenderas att:

• Utse processägare för att:

- Ta fram en plan för arbetet med att tydliggöra ägandeskap av processer utifrån delprojektets inventering av arbetsuppgifter kopplade till arbetsområdet vardagsservice, under HT 2026.
- Komplettera nulägesinventeringen med en bedömning per skola av mognadsgrad och lokal organisering, som underlag för ett stegvis snarare än enhetligt införande
- Fastställa, med utgångspunkt i kategoriseringslistan, vilka direkta arbetsuppgifter och processer som ska definieras och beslutas tillhöra vardagsservice, och som därmed utgör basen i uppdraget.
- Utreda var och hur uppdraget att etablera vardagsservice för hela verksamhetsstödet bör implementeras.
- Ta fram rollbeskrivningar och mandat för vardagsservice-funktionen, samordnat med det pågående arbetet med kvartersservicens rollbeskrivningar.

- Ta fram en enkel bedömningsmodell för vilka ytterligare tjänster som är lämpliga för virtuell/digital samordning, med utgångspunkt i pilotstudiens erfarenheter från catering.
- Samordna avtalsansvaret för vardagsservice-relaterade avtal med det identifierade behovet av ett centralt samordnat inköpsstöd, som komplement till den centrala upphandlingsgruppen.

6.3 Större evenemang

Större evenemang ingår inte i något av projektets tre projektmål, men berör samma frågor om central och lokal samordning som kvartersservice och vardagsservice. Projektledaren rekommenderar att:

• Konkretisera samordningsmodellen för evenemangsstöd tillsammans med skolkanslierna och berörda sakavdelningar.

• Besluta om en ny evenemangsdefinition som ersätter 2013 års beslut (UF-2013/0212).

• Utreda gränsdragningen mellan evenemangsservice och kvartersservice.

6.4 Ändrade arbets- och delegationsordningar samt nya roller

Kopplat till projektmålet om ändrade arbets- och delegationsordningar samt nya roller inför den nya organisationen rekommenderas att:

• Besluta om erforderliga ändringar i arbets- och delegationsordningar i samband med det kommande organisationsbeslutet.

• Fastställa rollbeskrivningar och mandat för samtliga nya roller innan implementering påbörjas.

• Genomföra införandet stegvis och i en takt organisationen faktiskt förmår hantera, med hänsyn till den förändringströtthet som finns inom verksamhetsstödet.

• Genomföra en utvärdering av den nya organisationen ett år efter införande, i enlighet med projektdirektivet.

7 Projektledaren har ordet

Redan 2018 beslutade dåvarande rektor (dnr V-2017-0898) om fortsatt arbete med KTH:s verksamhetsstöd utifrån samma grundfråga — hur skolornas olika organisationer ska mötas av ett enhetligt gemensamt stöd, och hur avdelningsstrukturen kan utvecklas och bli tydligare, så att KTH upplevs som ”Ett KTH” oavsett var man befinner sig. Att vi fortfarande arbetar med samma grundproblem säger något om hur trögrörlig den här typen av strukturell förändring är i en organisation som KTH, och det är min förväntan att denna slutrapport bidrar till att sätta riktningen för det fortsatta långsiktiga arbetet som kommer att krävas.

Ett enhetligt verksamhetsstöd byggs inte enbart genom att rita om organisationsscheman. Ska stödet faktiskt möta verksamhetens behov krävs en löpande förankring och avstämning med de verksamheter som stödet är till för. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om i vilken takt förändring kan genomföras. Allt förändringsarbete sker utöver det löpande uppdraget, av medarbetare och chefer som samtidigt ska upprätthålla den dagliga leveransen till verksamheten. Att införa alla önskade förändringar i sin helhet på en gång är därför varken

realistiskt eller önskvärt — genomförandet behöver ske stegvis, i en takt som organisationen faktiskt förmår hantera.

Det finns också skäl att ta den frågan på särskilt allvar just nu. Verksamhetsstödet har under de senaste åren genomgått flera stora förändringar, och det råder därför en viss förändringströtthet i organisationen. Att inte ta hänsyn till detta riskerar inte bara att försvåra genomförandet av det kommande förändringsarbetet, utan också att urholka förtroendet för framtida förändringsinitiativ.

I varje större förändring är det viktigt att anta ett helhetsperspektiv och ta fram konsekvensanalyser för att så långt möjligt undvika att en förändring med goda intentioner inom ett område får oförutsedda negativa konsekvenser inom ett annat. Vidare finns det skäl att relatera de roller och uppgifter som detta projekt omfattar till andra delar inom KTH:s verksamhetsstöd som är under utveckling.

Inrättandet av ledningskoordinator är ett exempel på hur vi kan skapa en inlyssnande närhet till institutionernas vardag. Genom att arbeta vidare med den rollen och en gemensam syn kring både roll och resurssättning har alla fem skolor förutsättningar att samordna det institutionsnära stödet oavsett om det sker via en ledningskoordinator eller via en sen länge inarbetad roll som verksamhetscontroller på en av skolorna.

Till detta kan föras ett samordnat inköpsstöd som kan stötta verksamheten utifrån KTH:s riktlinjer för upphandling och inköp.

Det jag avslutningsvis vill lyfta fram allra mest från arbetet i projektet är engagemanget hos alla som varit inblandade. Delprojektgrupperna, projektdeltagarna, fack, skyddsombud, medarbetare, chefer — alla har gjort det här utöver sina ordinarie uppdrag, under en tidsplan som var pressad redan från start. Vi har under resans gång gjort ändringar och tillägg, och det har legat ett stort egenansvar på samtliga att vara inlyssnande och flexibla i tanke och handling.

Det finns alltid utmaningar i en stor organisation när det gäller informationsspridning — vissa vill ha mer, andra mindre — samtidigt ligger det ett stort enskilt ansvar på både chef och medarbetare att bidra till att värna om sin närmiljö, något jag hoppas att vi uppnått i projektet.

I och med inlämnandet av denna slutrapport avslutas projektet och min roll som projektledare. Jag vill i och med detta tacka alla inblandade för era ovärderliga insatser, som bidragit till att vi kommit ytterligare ett steg framåt i att forma framtidens infrastrukturstöd.