



## SLUTRAPPORT

### *Ett sammanhållet verksamhetsstöd*

**Beställare:** Katarina Bjelke  
**Programledare:** Ulrica Lundin  
**Mottagare:** Katarina Bjelke  
**Dnr:** 1-1159/2019  
**Version nr:** 1.2

---

### Revisionshistorik

Datum	Version nr	Kommentar	Reviderad av
210829	1.1		Ulrica Lundin
210909	1.2		Katarina Bjelke

### Bilagor

Nr	Beskrivning
1	Slutrapporter delprojekt samt narrativ

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Syfte och mål från projektbeställningen</b> .....	<b>2</b>
2.1	Syfte .....	2
2.2	Programmets identifierade effektmål .....	2
<b>3</b>	<b>Sammanfattande resultat</b> .....	<b>3</b>
3.1	Fortsatt arbete .....	4
<b>4</b>	<b>Projektanalys</b> .....	<b>4</b>
4.1	Sammanfattning delprojekten .....	4
4.2	Framgångsfaktorer .....	8
4.3	Utmaningar .....	9
4.4	Organisation, roller och ansvarsfördelning .....	9
4.5	Kommunikation och förankring .....	10
<b>5</b>	<b>Erfarenheter från projektet</b> .....	<b>10</b>
5.1	Lärdomar .....	10
5.2	Beställarens erfarenheter .....	11
5.3	Programledningens erfarenheter .....	11
<b>6</b>	<b>Beslut styrgrupp</b> .....	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Dokument</b> .....	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>Signering</b> .....	<b>12</b>

Dokumentansvarig Ulrica Lundin	Senast sparad 21-09-09 09:29	
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

## 1 Bakgrund

Organiseringen av verksamhetsstödet vid Karolinska Institutet har inte setts över i sin helhet sedan 1993. Reformen som kallades KI 93 minskade antal institutioner och i samband med det förtydligades prefekternas ansvar.

KI har expanderat de senaste 25 åren. År 1990 hade KI omkring 2900 anställda och en total årsomsättning på ca 1,5 miljarder kronor där nära 70 procent utgjordes av statsanslaget och resten var externa anslag. Tjugoåtta år senare, 2018, hade KI ca 5 200 anställda och en omsättning på 7,1 miljarder kronor där statsanslaget utgör enbart ca 42% av årsomsättningen.

### Strategi 2030

Ett sammanhållet verksamhetsstöd är ett fokusområde i KI:s Strategi 2030. Där belyses vikten av att skapa rätt interna förutsättningar, i form av bland annat verksamhetsstöd, för att KI ska kunna flytta fram sin positionering mot ett banbrytande, samverkande och globalt universitet.

### Tidigare analyser och drivkrafter

Strategi 2018 och internrevisionens granskning av Biomedicum (slutrapport, dnr: 1-589/2017) har tidigare lyft behovet av en översyn av KI:s verksamhetsstöd. Under 2018 har 60 procent av Karolinska Institutets medarbetare och cirka 80 procent av den experimentella forskningsverksamheten flyttat till nya byggnader i syfte att samlokalisera avdelningar (Alfreds Nobels Allé 8 (ANA 8) och Neo i Flemingsberg samt Bioclinicum och Biomedicum i Solna). Under 2018 fattade även konsistoriet beslut om en ny ledningsorganisation för KI som trädde i kraft den 1 januari 2019.

Under Q1 2019 genomfördes en förstudie av KI:s verksamhetsstöd i sin helhet (Förstudie, dnr: 1-871/2018). Förstudien omfattade KI:s samlade stödfunktioner och processer på samtliga nivåer i organisationen, bland annat funktionerna för HR, ekonomi, kommunikation, utbildningsstöd, studentstöd, forskarstöd, fastighet, säkerhet, IT, juridik, arkiv och registratur, samt ledningsstöd. Förstudien presenterar en nulägesanalys, en analys av förändringsbehov samt förändringsförslag. Från förstudien kan utläsas att KI är heterogent med stora skillnader mellan verksamheterna, vilket ställer speciella krav på stödet. Nulägesanalysen av verksamhetsstödet pekar på flera styrkor och fem övergripande utvecklingsområden:

- Otydliga uppdrag och ej sammanhållet stöd – roller och uppdrag är ej tydligt beskrivna och det finns inga processer för att säkra att stödet är behovsdrivet, korrekt prioriterat eller sammanhållet
- Bristande forskarstöd – Forskningsstöd som exempelvis ekonomisk uppföljning och stöd i riskhantering mot forskargrupper är begränsad.
- Olika lojaliteter och otillräcklig styrning – Det saknas uppföljning, styrning och kontroll som svarar upp mot KI:s delegationsordning, samt riktlinjer för vilka processer som ska vara enhetliga av legala- eller kostnadsskäl. Lojaliteter varierar beroende på finansiering.
- För fragmenterad kompetens – Det saknas strategi för var olika kompetens ska finnas i organisationen och svårt för att hålla kritisk massa för vissa personalgrupper. Ingen strukturerad rotation av personal mellan verksamheter förekommer.
- Otillräcklig/outnyttjat IT-stöd – Digitalisering är eftersatt och blankettshantering förekommer i stor utsträckning. Redan införda verktyg används inte fullt ut och sällananvändare upplever systemen svåra.

Förstudien konstaterar även att det finns goda förutsättningar för att åstadkomma en förändring då det finns enighet i organisation avseende målbilden av ett sammanhållet verksamhetsstöd och en efterfrågan efter förändring inom stöd- och kärnverksamheter.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

## 2 Syfte och mål från projektbeställningen

### 2.1 Syfte

Syftet med Ett sammanhållet verksamhetsstöd är att bidra till att utforma ett verksamhetsstöd som ger största möjliga värde för den enskilde läraren, forskaren och studenten samt ledningen. Projektet ska stödja KI:s linjeverksamhet att samordna och driva de förändringsförslag som förstudien lyft fram mot det övergripande målet att skapa ett sammanhållet, behovsanpassat och optimerat verksamhetsstöd, där KI som helhet har ett professionellt och effektivt verksamhetsstöd till kärnverksamhet och ledningsfunktioner.

Projektet syftar även till att främja ett serviceorienterat synsätt avseende verksamhetsstöd där leverans och utveckling utgår från att möta efterfrågan och behov.

### 2.2 Programmets identifierade effektmål

Den långsiktiga effekt som programmet förväntas ge är ett professionellt och effektivt verksamhetsstöd till kärnverksamhet och ledning som utgår ifrån deras efterfrågan och behov. Detta ska ske genom att åstadkomma ett *sammanhållet, behovsanpassat* och *optimerat* verksamhetsstöd. Nedan följer en detaljering av respektive målområde.

**Sammanhållet:** Verksamhetsstödet blir sammanhållet över hela KI, med bland annat tjänsteområden och gemensamma arbetssätt. En gemensam bild av verksamhetsstödet och gemensamma mål för verksamhetsstöd som helhet. Med sammanhållet menas:

- Stärkt samverkan mellan levererande och mottagande verksamheter
- Tydliga ingångar/organisering utifrån ett användar- och behovsperspektiv
- Enhetliga processer och effektiva arbetsformer
- Tydlig samordning och samgruppering för att upprätthålla en professionell och specialistkompetens och minskat antal sällananvändare/"diverse"-roller
- Förutsättningarna för att arbeta mer aktivt med verksamhetsplanering

**Behovsanpassat:** Utbudet och leveransen av verksamhetsstöd utgår från användarnas behov och är anpassat till KI:s heterogena verksamhet. Med behovsanpassat menas:

- Ett synsätt som utgår från att möta mottagarens efterfrågan och behov
- Anpassat stöd till KI:s heterogena verksamhet
- Dimensionerat stöd utifrån prioriterade behov
- Styrande och tydliga principer för hur behov fångas och hur prioriteringar av utveckling och satsningar görs
- God förmåga att möta nya och förändrade behov

**Optimerat:** Verksamhetsstödet ger störst värde, givet avsatta resurser, för den enskilde läraren, forskaren och studenten genom målstyrning, kostnadstransparens och prioritering. En attraktiv arbetsplats där medarbetare trivs, erbjuds delaktighet samt har möjlighet att ta ansvar och utvecklas. Med optimerat menas:

- Tydlig organisation och ansvarsfördelning
- Anpassat och resurssatt utifrån största verksamhetsnytta
- Utformat för att svara upp mot de krav som finns i lagar, förordningar och andra direktiv som åligger statliga universitet och högskolor

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

- Bidrar till en attraktiv arbetsplats där medarbetare trivs, erbjuds delaktighet samt har möjlighet att ta ansvar och utvecklas
- Förmåga till uppföljning och ständig förbättring av tjänstekvalitet
- Verksamhetsstödet kostnader och kvalitet följs upp och det finns en enhetlig finansieringsmodell

### 3 Sammanfattande resultat

KI:s centrala verksamhetsstöd på universitetsförvaltningen arbetar gentemot universitetsledningen och dess ledningsorgan samt en organisation bestående av 22 institutioner med olika omfång och arbetssätt. I programmet Ett sammanhållet verksamhetsstöd blev det tydligt att de förbättringsområden förstudien identifierade är ett långsiktigt arbete där programmet har varit startskottet, men där det inte finns ett givet slutdatum.

De övergripande målen för programmet har varit att göra verksamhetsstödet sammanhållet, behovsanpassat och optimerat. Samtliga delprojekt motsvarar ett verksamhetsstödsområde. I arbetet har strävan varit att först skapa dialog och samarbete mellan de som arbetar inom ett visst fält. Denna grupp går därefter gemensamt igenom det befintliga stödet, för att både säkerställa att det motsvarar kärnverksamhetens behov, och för att lägga grund för ett samarbete som gör varje enskild individs arbete mer meningsfullt och bättre optimerat.

Arbetet har skett enligt följande metod:

1. **DIALOG.** Stödet inom en viss typ ges i de allra flesta fall av fler aktörer än en. Stödfunktioner finns både på institutionerna och centralt. Centralt finns olika enheter och avdelningar. Dessutom finns andra aktörer som exempelvis KIB och KI Innovations. Som en grund för ett bättre samarbete, har kartläggningar av vilket stöd som finns genomförts och nätverk har skapats mellan aktörerna.
2. **BEHOVSANALYS.** En analys av behoven för stöd hos institutionerna har genomförts. I samtliga fall har de som är mottagare för stödet varit inblandade i analysen. Detta arbete har i många fall lett till rutiner som medför en kontinuerlig behovsanalys.
3. **STÖRRE TRANSPARANS.** Samtliga inblandade har fått en mer komplett bild av vilken typ av stöd som andra aktörer ger.
4. **OPTIMERING:** När dialogen tagit fart, har rutiner för bland annat arbete och uppföljning optimerats.
5. **KONTINUERLIGA FÖRBÄTTRINGAR.** Genom att de flesta som arbetat inom projekten även till vardags arbetar med det specifika verksamhetsstödet, är sannolikheten för en bestående förändring stor. Nätverken som skapats i projektet kommer att fortsätta arbeta tillsammans även efter projektavslut. Dessa används som en grund för kontinuerliga förbättringar och samtal kring det KI:s verksamhetsstöd.

De olika projektgrupperna har kommit olika långt i ovanstående process, men övergripande har arbetet bidragit till att ge det centrala verksamhetsstödet och stödet på institutionerna en mer givande dialog. Andra effekter som identifierats är:

- Arbetsformer och processer har genomlysts, det har blivit mer konkret vad som fungerar och vad som inte fungerar i vissa delar av verksamhetsstödet.
- Högre tillit till varandra.
- Bättre förståelse hos både centrala och lokala aktörer för arbetssituation och behov hos kärnverksamheten.
- Större samsyn kring problem och brister.
- Insyn i varandras utmaningar har ökat förståelsen.
- Fokus har lagts på vad som ska uppnås i stället för på vem som gör vad. Därmed ökar förutsättningarna för ett verksamhetsstöd som strävar om att vara sammanhållet, behovsanpassat och optimerat genom samarbetet både mellan avdelningar på universitetsförvaltningen och institutionerna.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

Vid programmets slut kan det konstateras att Ett sammanhållet verksamhetsstöd har fungerat som ett avstamp för nya och närmare sätt att arbeta med verksamhetsstödet för KI. För att verksamhetsstödet skall bli sammanhållet måste arbetet fortsätta och ständigt förnyas sig. De nätverk som har etablerats under programmets gång kommer att bli viktiga nyckelkomponenter för detta arbete. Under arbetets gång har det även lagts en grund för att skapa nya nätverk när behov för detta uppstår.

### 3.1 Fortsatt arbete

Arbetet med verksamhetsstödet kommer att fasa in i kvalitetssäkringssystemet som man idag arbetar med både inom utbildning och forskning på universitetsförvaltningen. Det kommer att förekomma regelbundna uppföljningar där arbetet diskuteras och vidareutvecklas tillsammans med institutionerna.

Kvalitetssäringen ska säkerställa att utbudet och leveransen av verksamhetsstödet utgår från verksamhetens behov samt att verksamhetsstödet ger störst värde genom målstyrning, kostnadstransparens och prioritering.

Arbetet med kvalitetssäkring för verksamhetsstödet drivs nu vidare som ett separat projekt på universitetsförvaltningen; Gemensamma modeller för kvalitetssäkring av verksamhetsstödet (dnr 1–544/2021).

## 4 Projektanalys

### 4.1 Sammanfattning delprojekten

#### 4.1.1 HR

Delprojekt HR har inneburit en påbörjad digitaliseringsresa där flera utvecklingsinsatser kommer att genomföras för att minska mängden pappersblanketter – bl.a. e-signering, digital personakt, anställningsavtal och medarbetarsamtal. Man har även tydliggjort ansvarsfördelningen mellan institutionerna och HR centralt samt skapat generella rollbeskrivningar.

#### 4.1.2 Inköp och upphandling

Utfallet av projektet har lett fram till ett beslut där merparten av det lokala inköpsarbetet, som bedrevs på institutionsnivå, centraliseras till enheten för Inköp och Upphandling på universitetsförvaltningen. I samband med centraliseringen byggs en ny organisation inom enheten bestående av 6 inköpssamordnare (+1 vakans).

I och med förflyttningen av arbetsuppgifter och uppbyggandet av den nya organisationen når KI de tilltänkta effekter som projektet åsyftade till att uppnå nämligen bättre lagefterlevnad, mindre sårbarhet och en effektivare förvaltning med hög servicegrad.

#### 4.1.3 Redovisning och finansiell controlling

När utvalda tjänster/processer har setts över och gjorts om så har tid frigjorts till ett mer proaktivt och analyserande arbete.

Tjänster som setts över i detta projekt är sådana som tagit mycket tid på institutionerna och/eller som är sårbara och personberoende. Bland annat har automatisering av vissa rutiner setts över, liksom behörigheter, rutiner och konton. Inom vissa områden har en behovsanalys genomförts – vilket lett till förändring av konton, bokföringsmallar, krav och rutiner.

Effekten har varit en minskad sårbarhet, ett ökat förtroende mellan ekonomer på institutionerna och universitetsförvaltningen och ett ökat samarbete mellan institutionerna. Dessutom har tidsbesparingar skett när ett mer effektivare arbetssätt införts. Detta gäller i högsta grad ekonomerna på institutionerna, som i och med förändringarna har större möjlighet att arbeta mer analyserande och proaktivt i organisationen.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

#### 4.1.4 Kommunikation

Arbete som slutförts eller pågår i linjeorganisationen utifrån projektet:

- Målbild för tjänsteområden har tagits fram. Ett projekt för att tydligare definiera tjänsterna inom kommunikationsstödet på KI som helhet har startat Q2 2021. Det ska bli tydligare för beställare och leverantörer vilket stöd som kan levereras och var.
- Övergripande ramar och riktlinjer tas fram under 2021.
- Ett projekt för att fördjupa och systematisera samordningen av kommunikatorsresurserna på KI har startat under Q2 2021.
- Utveckla den kommunikativa organisationen, där chefer och medarbetare har kommunikativ kompetens och tar ansvar för kommunikationen, bland annat genom utbildning.
- Projektet föreslog en fortsatt decentraliserad kommunikationsorganisation för att behålla närheten till kärnverksamheten på institutionsgrupps- och institutionsnivå samt en ökad professionalisering av kommunikationsstödet. Fler institutioner än tidigare har under 2021 anställt själva eller anlitat professionella kommunikatörer via kommunikatörspoolen. Här kan vi på flera håll se en förändrad syn på kommunikatörens roll.
- En översyn av organisering och förbättrad samordning av kommunikationen till studenter respektive medarbetare som i dag finns på två olika avdelningar: UFS respektive KA har gjorts Q4 2020. Under 2021 genomförs en förbättrad samordning
- KA har organiserats för bättre processtyrning utifrån tjänsteområden från och med 1 september 2020.

#### 4.1.5 Forskarstöd

I förstudien framkom behovet av att skapa sammanhållning och tydlighet inom en rad forskarstödsområden. Ett urval av områden hade gjorts, men ganska snart framkom att även detta urval var alldeles för stort för att kunna genomföras. Projektteamet gjorde därför en sällning av områden tillsammans med ett urval av institutioner.

Levererat:

- Ett sammanhållande stöd för datahantering. Allt centralt stöd som ges inom datahantering har samlats på en webbplats på Medarbetarportalen. Innehållet är skapat utifrån forskarnas behov, och presenteras i den ordning som forskaren behöver stödet – oberoende av ifall stödet ges av Research Support Office, KIB, IT-avdelningen eller någon annan.
- Ett sammanhållet stöd för forskningsfinansiering. Arbetet med att sammanställa all information på en webbplats har påbörjats och kommer slutföras under 2021. Ett nätverk för nyckelpersoner inom stödfunktioner för forskningsfinansiering har startat, med kunskapsöverföring som främsta syfte.
- Ett sammanhållet stöd för forskningsrelaterade avtal. En genomförd kartläggning av arbetet kring avtal både på institutionerna och universitetsförvaltningen. En gapanalys har genomförts för att långsiktigt förbättra stödet. Under läsåret 2021/2022 kommer denna information presenteras tillsammans med informationen om forskningsfinansiering.
- En webbplats som fungerar som en lots in i allt forskarstöd har skapats, och kommer publiceras i samband med informationen om forskningsfinansiering.

#### 4.1.6 Gemensamma modeller

I förstudien för Ett sammanhållet verksamhetsstöd framkom behovet av att skapa ett ramverk för tjänsteområden och tjänster samt ny styrmodell och struktur för ett kontinuerligt förbättringsarbete. Delprojektet kom att kallas Modell för styrning, uppföljning och utveckling (MS)

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

med syfte att appliceras på övriga delprojekt inom programmet. Delprojektet kom dock inte igång förrän i slutet av 2020.

Under projektets planeringsfas (nov 2020 – maj 2021) genomfördes en fördjupad analys av projekt- och effektmål, vilket resulterade i en avgränsning av uppdragets omfång. Uppdraget ska, enligt reviderad uppdragsbeskrivning (dnr 1-544/2021), utveckla Gemensamma modeller för kvalitetssäkring av verksamhetsstödet (GM). Efter programmets slut kommer GM-uppdraget att drivas vidare i nära samarbete med arbetet som sker inom KIs övergripande kvalitetssystem.

#### 4.1.7 Arkiv och registratur

Parallellt med projektet sammanhållet verksamhetsstöd har arbetet med en implementering av en centraliserad lösning för KIs arkivbestånd och en sammanhållen registratur påbörjats av enheten arkiv och registratur vid universitetsförvaltningen.

##### *Bakgrund*

Under 2017 gjordes en översyn av KIs arkiv och registratorsfunktion för att undersöka förutsättningarna för en eventuell centralisering dnr (1-726/2016). Översynen mynnade ut i ett inriktningsbeslut om att KI ska införa ett sammanhållet arkiv där universitetsförvaltningen ansvarar för förvaringen av KIs samlade arkivbestånd (dnr-2-2125/2018).

Redovisningen av översynen ledde även till en förstudie om sammanhållen registratur (dnr 1-351/2019). Både översynen och förstudien visade en varierande och bristande kvalitet i KIs diarieföring och i förstudien tydliggjordes att diarieföringen behöver professionaliseras. Förslaget från förstudien var att anställa registratorer i universitetsförvaltningens regi, som diarieför handlingar för institutionernas räkning. Detta, för att på så sätt, skapa förutsättningar för att säkerställa kvalitet och regelefterlevnad i diarieföringen.

Efter genomgången Risk- och konsekvensanalys och samverkan med de fackliga organisationerna beslutades hösten 2019 om genomförande av ett sammanhållet arkiv och registratur (dnr 1-958/2019). Beslutet innebär att enheten arkiv och registratur från och med 2020 ansvarar för samtlig förvaring av KIs arkiverade handlingar. Dessutom ansvarar enheten från och med 2021 för att diarieföra samtliga handlingar vid KI.

##### *Genomförande*

Våren 2020 påbörjade enheten arkiv och registratur arbetet med att diarieföra handlingar för institutionernas räkning. Först ut var institutionsgrupp KI Syd. I november samma år gick institutionsgrupp KI Solna in i samarbetet medan institutionsgrupp KI Nord implementerades våren 2021. KIB och KM planeras gå in i sammanhållen registratur hösten 2021.

En utvärdering av implementeringen av sammanhållen registratur planeras till våren 2022. Arbetet med övertagande av förvaringen av institutionernas arkivhandlingar har påbörjats. Dock behöver universitetets arkivlokalsförsörjning lösas innan övertagandet kan realiseras fullt ut.



Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

#### 4.1.8 Tidplan

##### Ursprunglig tidplan

BP	Beskrivning	Startdatum	Slutdatum
	VS1 Beslutsprocess, förankring och planering av genomförande	2019-10-16	2019-11-01
BP3	Starta projekt	2019-12-09	
BP3.1	VS2a Tjänsteområden: Forskarstöd (fas 1)	2019-12-09	2020-02-18
BP3.2	VS2b Tjänsteområden: Redovisning	2019-12-09	2020-06-30
BP3.3	VS2c Tjänsteområden: Inköp/Upphandling	2019-12-09	2020-03-31
BP3.4	VS2d Tjänsteområden: Kommunikation	2019-12-09	2020-03-31
BP3.5	VS2f Tjänsteområde: HR	2019-12-09	2020-03-31
BP3.6	MS1: Modell för styrning, utveckling och beskrivning av tjänsteområden och tjänster	2019-12-09	2020-04-31
BP3.8	MS2: Översyn och förtydligande av styrdokument och finansieringsmodell	2020-02-01	2020-04-31
BP3.9	ES1 Identifiera och rekommendera digitala	2020-01-15	---
BP3.10	VS3 Tjänsteområden fas 2: Inköp, controlling, HR, Fastighet/Säkerhet, Arkiv, Kommunikationsstöd, IT, Juridik m.fl.	2020-03-10	2020-07-15
BP3.11	MS3 Införande styrmodell	2020-04-31	2020-12-20
BP3.12	VS5 Samordning och samgruppering (fas1)	2020-02-01	2020-12-20
BP3.13	VS6 Kommunikation och utbildning (fas1)	2020-02-01	2020-12-20
BP3.14	VS7 Kultur, ledarskap - (fas1) kompetensutveckling	2020-02-01	2020-12-20
BP3.15	VS4 Tjänsteområden fas 3	2020-08-15	2020-12-20
BP3.x	Beslutspunkter om målbilder och genomförande av projekt inom tjänsteområden	Löpande	--
BP4.x	Beslut om förvaltningsläggning	Löpande	
BP5	Beslut avslut projekt*	YYYY-MM-DD	--
BP5.1	Slutrapport	YYYY-MM-DD	--
BP6	Beslut stängning av projektet	YYYY-MM-DD	--

##### 4.1.8.1 Kommentar tidplan

Som redan konstaterats i sammanfattningen ovan blev det tydligt att de förbättringsområden förstudien identifierade är ett långsiktigt arbete där programmet har varit startskottet, men där det inte finns ett givet slutdatum. Verksamhetsutveckling bör inte hastas fram, och i retrospektiv är det tydligt att tidsramen för några av målen varit alltför snäv.

Den ursprungliga tidsplanen togs även fram med utgångspunkt att två externa heltidsresurser och en intern halvtidsresurs skulle arbeta med programmet. Programresurserna reviderades några månader in i programmet och kom efter halvårsskiftet 2020 att bestå av en extern heltidsresurs och en intern halvtidsresurs.

Respektive delprojekt har också varit beroende av hur mycket tid resurserna i respektive projekt har kunnat lägga ner vilket har fått påverkan på tidsplanen.

Det faktum att vi under perioden för arbetet med Ett sammanhållet verksamhetsstöd dessutom drabbades av en pandemi som förändrade arbetssituationen gjorde att tidplanen ovan inte längre var realistisk. Beslut fattades därför att förlänga programmet tom juni 2021.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

Till slut har dock delprojekten kommit så långt att slutrapporter kunnat tas fram med översikt över projektens arbete och resultat. Som redan tidigare konstaterats så har mycket av arbetet handlat om att få till en gemensam dialog och arbetet kommer att fortsätta på samma spår även när programmet Ett sammanhållet verksamhetsstöd stängs.

#### 4.1.9 Budget

PROJEKTBUDET TKR			
Kostnadsslag	Ursprunglig	Slutgiltig	Differens
Interna resurser			0
Externa konsulter	2 000	2 301	-301
Resor			0
Utbildning			0
Investeringar			0
Övriga kostnader			0
<b>Total projektkostnader</b>	<b>2 000</b>	<b>2 301</b>	<b>-301</b>

##### 4.1.9.1 Kommentar budget

En extern resurs kontrakterades i augusti 2020 för att fylla den vakans som uppstod när den ena av de två interna programledarresurserna gick på föräldradighet. Under en period blev det ett överlapp mellan den externa resursen och intern arbetskraft, vilket innebar att det blev en fördyrning för programmet med 301 tkr.

#### 4.1.10 Resurser programledning

Period	Resurser
2019-12 – 2020-01	Två konsulter Centigo 100%
2020-02 – 2020-03	Två konsulter Centigo 100%, Två interna resurser STL, 50% vardera
2020-03 – 2020-07	Två interna resurser från STL, 50% vardera
2020-08 – 2021-06	En intern resurs STL 50%, Extern resurs 100% (50% på föräldradighetsvakans)

##### 4.1.10.1 Kommentar resurser

Extern resurs från 2020-08 har arbetat 50% med programledningsuppgifter och 50% som projektledare för delprojektet Forskarstöd.

## 4.2 Framgångsfaktorer

Enligheten och vi-känslan som skapats inom delprojekten har varit en förutsättning för att delprojekten kunnat leverera positiva resultat.

Projektmedlemmarna har kommit både från institutionerna och från universitetsförvaltningen. Detta har gett en bred kunskapsbas, och skapat ett stort engagemang hos deltagarna. Tilliten som skapats inom arbetsgrupperna har lett till att projektmedlemmarna kunnat vara ärliga mot varandra, även med sådant som varit mindre bra. Därmed har tidigare långvariga hinder för optimalt verksamhetsstöd kunnat överbyggs.

Att teamen i delprojekten bestod av personer som även jobbar i förvaltning kommer långsiktigt bli en framgångsfaktor. När de som i förlängningen arbetar med ett visst område, även får förtroendet att förbättra det, ökar sannolikheten markant att förändringarna kvarstår.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

Ett starkt ägarskap från universitetsdirektören i sin roll som beställare har gjort att hinder på vägen har kunnat elimineras på ett smidigt sätt.

Även om många av initiativen som drivits i delprojekten kunde ha skett i den löpande verksamheten så har projektformen möjliggjort sådant som varit svårare att åstadkomma i förvaltningsform. Förändringar som drivs i linjen har ofta samma organisatoriska begränsningar som avdelningarna. Projektteamen har arbetat utan att ta hänsyn till avdelningsgränserna. Det har också varit en fördel att det funnits en dedikerad organisation kring programmet som har hållit samman arbetet på en övergripande nivå samt stöttat, väglett, informerat samt i vissa fall även hjälpt till med resurser.

Programmet har fått uppmärksamhet i organisationen, vilket blivit en tändande gnista för delprojekten. Uppmärksamheten har skapat förväntningar och därmed underlättat en tydligare prioritering mot verksamhetsutveckling.

### 4.3 Utmaningar

Förankring av programmet har stundtals varit en utmaning. Detta förutsågs redan under förstudien, varför studien tryckte på att delprojektet Gemensamma modeller skulle inleda arbetet. En fördel hade varit om man i programmets start hade enats om hur förankringsprocessen skulle se ut, och sedan följt den.

Men även om ett arbete gjorts för att säkra en gemensam förankringsprocess, så hade det kunnat vara svårt att genomföra den effektivt. Den här typen av samarbetsprojekt skulle underlättas av en samsyn kring universitetsförvaltningens och institutionernas uppdrag vad avser verksamhetsstöd.

Liksom övrig verksamhet under denna tid, har programmet kämpat med utmaningen att skapa engagemang i en tid då vi inte kunnat träffas fysiskt på grund av pandemin. Fysiska möten är viktiga för ett starkt samarbete, inte minst om arbetet ska utföras i grupper som tidigare inte arbetat tillsammans.

Med den nuvarande organisationsstrukturen med 22 olika organiserade institutioner är det svårt att nå konsensus i olika frågor.

För programledningen har det varit en utmaning att ingen varit med under arbetet med förstudien, eller under programmets uppstart.

### 4.4 Organisation, roller och ansvarsfördelning

Programledningens organisation har förändrats genom programmets gång. Initialt bestod programledningen av två externa programledare från Centigo, dessa fasades ut efter fyra månader och ersattes av två interna resurser. På grund av föräldraledighet ersattes den ena interna resursen efter ca fyra månader med en inhyrd resurs.

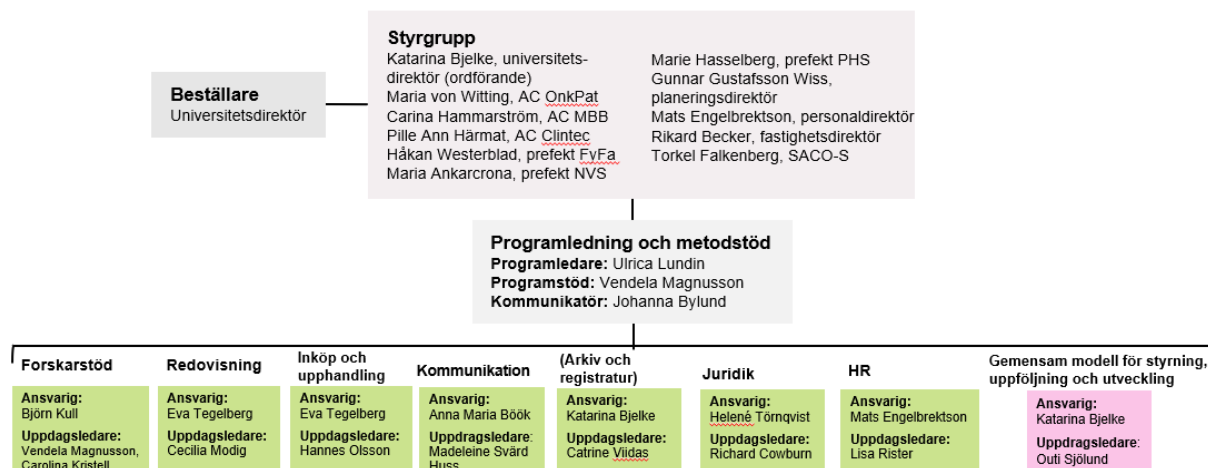
Programmets organisation har bestått av styrgrupp, programledning, projektägare samt delprojektledare. Styrgruppen har haft representation från alla institutionsgrupperingar, facklig representant samt deltagare från universitetsförvaltningen. Initialt fanns en studentrepresentant med i styrgruppen som efter en tid slutade och ingen ersättare utsågs från kårerna.

Delprojektledarna har i sin tur haft projektgrupper med representation från både universitetsförvaltningen och institutioner.

Alla deltagare i programmet har haft i uppgift att förankra förslag till förändringar i sina respektive organisationer, något som kan förtydligas ytterligare i framtida initiativ.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

#### 4.4.1 Organisationsschema



## 4.5 Kommunikation och förankring

Kommunikation på bred front har skett via befintliga mötesforum såsom AC- (administrativa chefer på institution), prefekt- och avdelningschefsmöten. Programmet har haft en egen sida på Medarbetarportalen där övergripande information har funnits tillgänglig.

Från början av början av 2021 har intervjuer gjorts med delprojekten angående projektarbetet – dessa har gått ut via KI-nytt och sedan funnits tillgängliga på Medarbetarportalen.

Inom programmet har kommunikation skett via styrgrupps- och projektledar/ägarmöten. Vid behov har styrgruppen kallats till så kallade "Frågeform" för att få möjlighet att diskutera en enskild fråga. Projektledarna/ägarna har löpande haft dialog med AC-nätverken Solna, Syd och Nord.

Inom delprojekt Forskarstöd har man arbetat med mentorer som representerat verksamheten från Solna, Syd och Nord.

Alla deltagare i programmet har haft i uppdrag att förankra utvecklingsarbetet i sin egen organisation.

## 5 Erfarenheter från projektet

### 5.1 Lärdomar

Förankring är svårt och det går aldrig att förankra för mycket. Programmet har återkommit löpande till att deltagarnas roll i programmet bland annat är att förankra i respektive hem organisation. Det har inte fungerat fullt ut.

Det hade varit en fördel om delprojektet Gemensamma modeller hade hunnit ta fram en gemensam förankringsprocess innan övriga delprojekt startade. Projekten skulle ha vunnit på att titta på helheten, och diskutera övergripande principer.

I vissa projekt tog man ett mycket stort grepp över det arbete som skulle göras. En lärdom är att jobba mer iterativt och arbeta mer med delmål för en säkrare leverans.

Det är också viktigt att säkerställa att de personer som skall arbeta med projekten har rätt kompetens och tillgänglig tid att lägga på det arbete som skall göras.

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

De projekt som har haft dedikerade personer med god förankring i verksamheten upplevs ha kommit längst i sitt arbete.

Programmet hade ett väldigt stort uppdrag på tämligen kort tid – organisationen kring hur programmet drevs skulle möjligtvis utformas på ett annat sätt i framtida liknande initiativ där man arbetar mer med referensgrupper. Det hade också varit värdefullt att tydliggöra mandatfrågan.

Slutligen kan man också konstatera att det funnits ett värde att säkerställa att förstudien var förankrad i organisationen. För kunskapsöverföringen hade det underlättat om någon som var med under förstudien också varit delaktig i programmet.

## 5.2 Beställarens erfarenheter

Det har varit bra att hitta fora för att diskutera arbetsformer och processer så att vi kan bli mer konkreta kring vad som fungerar och vad som inte fungerar i verksamhetsstödet. Det har blivit väldigt tydligt att vi har 22 institutioner, med väldigt olika omfång och arbetssätt.

Mandaten och rollerna behöver ytterligare tydliggöras och man behöver inom en rad områden fortsätta och utveckla dialogen om vad som görs var och av vem.

Att kunna samordna och utveckla tydliga rutiner och stöd för att hitta rätt med sina frågor blir viktigt för att kunna arbeta effektivt och rationellt, här blir utvecklingen av våra digitala möjligheter viktiga.

Förankring/Kommunikationen kring gemensamma frågor är svåra då KI har behov av att utveckla sin internkommunikation.

Alla har ambitionen att utveckla ett effektivt, behovsanpassat och sammanhållet verksamhetsstöd men fler steg och mer arbete behöver tas för att kunna få till en gemensam bild av vad det innebär och hur man ska åstadkomma det. Erfarenheterna från detta program har dock varit väldigt positiva och vi tar med oss det i fortsatt arbete.

## 5.3 Programledningens erfarenheter

Programledningen anser att det hade funnit ett värde i att en KI-representant hade funnit med från början i programmet – det hade gjort att materialet som de inhyrda konsulterna tog fram hade blivit mer anpassat för KI:s organisation och lite mindre omfattande.

Programledningen upplever att det operativt finns en stor vilja och engagemang för att hitta bra samarbeten och effektiviseringsåtgärder avseende verksamhetsstödet mellan universitetsförvaltningen och institutionerna. När programmet nu är avslutat och vi blickar tillbaka på vad som har åstadkommit så tycker vi att den största vinsten är att vi har påbörjat en resa till att bli ett gemensamt KI. I programmet har grunden lagts och nu är det viktigt att arbetet fortsätter även efter att Ett sammanhållet verksamhetsstöd stängs.

## 6 Beslut styrgrupp

BP	Datum för beslut	Kommentarer
BP 6		Beslut stängning projekt

Dokumentansvarig Ulrica Lundin		Senast sparad 21-09-09 09:29
Version 1.2	Senast uppdaterat av Ulrica Lundin	DNR 1-1159/2019

## 7 Dokument

Slutrapporter samt narrativ delprojekten

## 8 Signering

Programledare

Beställare

**Katarina Bjelke**  
University director  
Karolinska Institutet