



## SLUTRAPPORT

### Avveckling BioNut och integrering av dess verksamhet med MedH

**Beställare: Rektor Annika Östman Wernerson**

**Operativ beställare: Professor Maria Eriksdotter**

**Projektledare: Agneta Wallin Levinovitz**

**Mottagare: Prefekt MedH Petter Höglund och Dekan Syd Matti Sällberg**

**Dnr: 1-572/2024**

**Version nr: 1**

---

### Bilagor

Nr	Beskrivning
1	Projektorganisationen
2	Risk- och konsekvensbedömning avseende arbetsmiljö
3	Sammanfattning av riskanalyser utförda med fokus på verksamheten
4	Detaljerad redovisning av projektbudget
5	Äskade och beviljade avvecklingskostnader
6	Aktivitetslista för HR
7	Aktivitetslista för ekonomi inklusive extra arbetsinsats 14 april
8	Beslut gällande migrering av individuella studieplaner för BioNut:s doktorander
9	Äskande av medel för rekrytering av forskargrupsledare
10	Kommunikationsplan
11	Resultat och sammanfattning av utvärderingsenkät

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Syfte och mål</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Sammanfattande resultat</b> .....	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Restlista</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Projektanalys</b> .....	<b>5</b>
5.1	Projektmål .....	5
5.2	Genomförande.....	10
5.3	Framgångsfaktorer.....	16
5.4	Risker, avvikelser och dess hantering .....	16
5.5	Påverkan på organisation, medarbetare.....	17
5.6	Organisation, roller och ansvarsfördelning .....	18
5.7	Kommunikation och förankring .....	18
5.8	Leverans, överlämnande och godkännande .....	20
<b>6</b>	<b>Erfarenheter från projektet</b> .....	<b>20</b>
6.1	Operativa beställarens erfarenheter (ME).....	20
6.2	Projektledarens erfarenheter (AWL) .....	22
6.3	Mottagarens erfarenheter (PH) .....	23
<b>7</b>	<b>Beslut styrgrupp</b> .....	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Dokument</b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Signering</b> .....	<b>25</b>

## 1 Bakgrund

*Beskriv upprinnelsen till projektidén baserat på historik och önskat läge.*

Institutionen för biovetenskaper och näringslära (BioNut) bedriver basvetenskaplig, experimentell/klinisk folkhälsovetenskaplig forskning av hög kvalitet och har flera forskargrupper i den internationella frontlinjen, liksom starka core-faciliteter och ansvarar för Karolinska Institutets (KI:s) utbildning inom nutrition. Detta till trots har BioNut sedan flera år ett stort negativt myndighetskapital på central institutionsnivå. Institutionsledningens åtgärder för att minska det historiska centrala underskottet på BioNut har gett positiva resultat, men universitetsledningens bedömning är att den ekonomiska sårbarheten kommer att kvarstå under en längre tid vilket begränsar BioNut:s utvecklingsmöjligheter, samt hotar att skada verksamhet som är viktig att behålla för ett lärosäte som KI.

Universitetsledningen beslutade därför den 14 september 2023 (dnr 1–861/2023) att en organisationsförändring var nödvändig för att skapa en bra, rimlig och långsiktigt hållbar lösning som inger framtidstro för BioNut och dess verksamhet, samt att Institutionen för Medicin, Huddinge (MedH) hade bäst förutsättningar att integrera BioNut:s verksamhet i sin nuvarande organisationsstruktur.

## 2 Syfte och mål

*Beskriv anledningen till varför projektet skulle genomföras och konsekvenserna om det inte genomfördes. Beskriv vilka leveranser projektet skulle genomföra dvs vilka mål projektet hade.*

Bland universitetsledningens högsta prioriteringar är att stärka KI:s institutioner, skapa en större förutsägbarhet och stabilitet i verksamheterna och genomföra olika insatser för att skapa långsiktighet och hållbarhet – såväl ekonomiskt som vetenskapligt och utbildningsmässigt. Detta är av stor vikt för att KI ska fortsätta attrahera dagens och morgondagens studenter, forskare och medarbetare.

Projektet tillsattes för att implementera universitetsledningens beslut att avveckla BioNut som en institution och att integrera dess verksamhet som en avdelning i den befintliga organisationsstrukturen på MedH.

De två övergripande målen med projektet var:

- Integrering av BioNut:s stöd- och kärnverksamhet genom etablering av en avdelning på MedH.
- Risk och konsekvensanalyser genomförda, åtgärdsplan framtagen liksom en plan för att löpande ta hand om framtida riskbedömningar på ett systematiskt sätt.

Processen med att avveckla BioNut och integrera dess verksamhet med MedH inleddes i september 2023 och slutfördes den 30 juni 2024.

### 3 Sammanfattande resultat

*Beskriv de huvudsakliga resultat projektet har åstadkommit.*

- Projektorganisationen implementerades enligt projektbeställningen och sju arbetsgrupper bemannades av projektgruppen för att lösa specifika frågeställningar, se bilaga 1.
- Kartläggning och planering av hur BioNut:s stöd- och kärnverksamhet bäst bör integreras i MedH skedde under hösten och var en viktig pusselbit för att genomföra integreringen på ett effektivt och framgångsrikt sätt.
- BioNut:s kärnverksamhet har integrerats som en ny avdelning på MedH med tidigare prefekt på BioNut som avdelningschef.
- BioNut:s stödverksamhet har integrerats med MedH:s stödverksamhet under ledning av MedH:s administrativa chef.
- Den nya integrerade administrationen för BioNut och MedH sitter i gemensamma lokaler på plan 8 i Neo. BioNut:s administration flyttade från plan 6 till plan 8 i Neo i mars 2024. Det har även inneburit en flytt av administrationen för MedH från sjukhusets lokaler till Neo, vilken genomfördes i april 2024.
- En riskbedömning enligt arbetsmiljöverkets föreskrift systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, 8§ har genomförts, handlingsplaner tagits fram och åtgärder vidtagits. Fyra av riskerna kvarstår och fortsätter att hanteras i den ordinarie verksamheten. Arbetet har dokumenterats skriftligt, se bilaga 2.
- Ytterligare riskanalyser har genomförts i arbetsgrupperna för ekonomi, HR samt den strategiska framtidsgruppen avseende forskning där behov av ytterligare åtgärder identifierats och hanterats, se bilaga 3. I den senare arbetsgruppen inbjöds samtliga på BioNut och MedH att identifiera risker gällande verksamheten med fokus på forskning och utbildning. Riskanalyserna har tydligt pekat på att det finns en risk för att forskningsmiljön för grundforskningen i Neo försvagas, bl.a. beroende på att forskargrupper flyttar till KI Campus Solna där man upplever att förutsättningarna för grundforskning är bättre. För att kunna uppnå projektets effektmål föreslår därför den strategiska framtidsgruppen avseende forskning särskilda insatser utöver själva integreringen.

- Identifiering av utvecklingsmöjligheter för forskning och utbildning i den nya organisationen har påbörjats och arbetet kommer att fortsätta inom den ordinarie verksamheten efter projektets slut.
- Ny utbildningsorganisation på MedH anpassad för integrering av BioNut:s utbildningsverksamhet på grund- och avancerad nivå har tagits fram.
- Beslut om nedläggning av kursplaner på BioNut och därefter fastställande av dessa på MedH har tagits.
- Forskarutbildningskurser har lagts ner på BioNut och därefter åter fastställts på MedH. Under våren 2024 utlystes BioNut:s kurser för höstterminen 2024 från MedH.
- BioNut:s doktorander är registrerade på MedH från 2024-07-01 och deras individuella studieplaner (ISP:ar) har fastställts på MedH.
- Facklig samverkan har skett kontinuerligt under processen både centralt och lokalt.
- Via 12 informationsmöten, publicering på webbplats, mejlutskick mm har en löpande och tydlig kommunikation samt dialog förts med medarbetarna på BioNut och MedH.
- Kartläggning av KI:s administrativa system och processflöden för integrationen visade att den huvudsakliga delen av migreringen behövde ske manuellt.
- I UBW, KI:s affärssystem som används för ekonomiadministration, har BioNut:s ekonomiska data flyttats in i MedH:s ekonomiska struktur och från 1 april 2024 används BioNut:s nya projektnummer med prefix H7 i stället för som tidigare H2.
- Flytt av BioNut:s anställda och anknutna till MedH i Primula, KI:s system för löne- och personaladministration, och IDAC, KI:s system för anknutna, skedde per 2024-04-01, och från 2024-07-01 är de även formellt anställda/anknutna vid MedH.
- BioNut:s historiska underskott på institutionsnivå skrevs av i två etapper med hjälp av centrala medel, den första per 2022-12-31 med 27,2 miljoner kronor (dnr 1-1056/2023). Slutregleringen (andra etappen) på drygt 19,8 miljoner kronor inkluderade det resterande centrala underskottet med 13,3 miljoner kr samt beviljade avvecklingskostnader genomfördes per 2024-07-01 (dnr 1-659/2024).
- BioNut:s verksamhet integreras i MedH:s resursfördelning i två steg. Under 2024 ligger respektive institutions fördelningsnyckel kvar och fr.o.m. 2025 införs en gemensam modell. Arbetet med en gemensam

budget för 2025 har inletts och beräknas vara klar och beslutad under höstterminen 2024.

- För verksamhetsåret 2024 beräknade BioNut och MedH sina respektive INDI-procentsatser. Det bedömdes rimligt att använda samma procentsats för samtliga forskargrupper på de två institutionerna under året och det beslutades att använda MedH:s procentsatser, för forskning 21,53% och för utbildning 53,43%. Det genererar ett underskott för BioNut som avräknas centralt.
- Ett flertal sociala aktiviteter har genomförts för att underlätta integrering av organisationskulturerna på BioNut och MedH, såsom två afterwork för all personal och två interna konferenser, varav en inom kärnverksamheten och en inom stödverksamheten. En farvälsmankomst har även genomförts på BioNut och en fest planeras till hösten för att fira att integreringen är klar.
- En plan för att införliva BioNut:s webbsidor i MedH:s webbstruktur har tagits fram och genomförs första veckan i juli 2024.
- En översyn och uppdatering görs av mejllistor och funktionsadresser. BioNut-medarbetare kommer att läggas till på MedH-listor från 1 juli 2024.
- Ett stort antal möten på olika nivåer har genomförts för att genomföra projektet på ett framgångsrikt sätt.
- Institutionen BioNut upphör 2024-06-30 och KI har därmed 21 institutioner fr.o.m. 2024-07-01.

## 4 Restlista

*Ange planerade aktiviteter/delprojekt som inte genomförts och som projektet och mottagaren anser ska genomföras. Uppge även eventuella risker som kvarstår och bör hanteras.*

Aktivitet/risk	Förslag till handlingsplan
Arbetsordning för utbildningsorganisationen på grund- och avancerad nivå	Arbetas fram efter sommaren av MedH:s utbildningsnämnd.
En övergripande omformning av avdelningsstrukturen på MedH som konsekvens av integrationen	En utredning görs av MedH:s institutionsledning under hösten med målsättning att vara klar till årsskiftet 2024/2025.

Risker som delvis inte har omhändertagits i risk- och konsekvensbedömningen	Fortsatt arbete med dessa fyra i den ordinarie verksamheten.
Identifiering av utvecklingsmöjligheter för forskning och utbildning i den nya organisationen	Fortsatt arbete med MedH:s strategi 2030.
Nedläggning av utdaterade kursplaner i Selma	Utdaterade kursplaner vid BioNut kommer att läggas ned av Selmasupporten efter höstterminen 2024.
Underlätta framtida ekonomisk återrapportering till externa finansiärer	Ekonomiavdelningen på GVS skall bygga en rapport som automatiskt kan söka ut data från mer än ett projektnummer och från två institutioner samt summera dessa belopp.
Stänga kvarstående ärenden på BioNut i diarieföringssystemet	Fortsatt arbete under sommaren 2024 med att avsluta öppna ärenden på BioNut som inte ska flyttas över till MedH.

Efter integreringen av BioNut i MedH återstår arbete för att bli en ny institution i form av att lära känna varandra i den nya konstellationen, ensa arbetssätt, ensa kultur m.m. Detta arbete är dock påbörjat och väl igång i och med integrationsprojektet.

## 5 Projektanalys

### 5.1 Projekt mål

*Ange projektmålen från projektbeställningen. Har målen justerats under projekttiden ska detta redovisas. Uppge också om uppsatta projektmål har nåtts.*

- Integrering av BioNut:s stöd- och kärnverksamhet genom etablering av en avdelning på MedH.
- Risk och konsekvensanalyser genomförda, åtgärdsplan framtagen liksom en plan för att löpande ta hand om framtida riskbedömningar på ett systematiskt sätt.

De två övergripande projektmålen har uppnåtts under projektet.

### Ingående delmoment

- Facklig samverkan kontinuerligt under processen både centralt och lokalt.

- En löpande och tydlig kommunikation samt dialog med medarbetarna på BioNut och MedH.
- BioNut:s historiska underskott på institutionsnivå skrivs av med hjälp av centrala medel. Ytterligare åtgärder ska identifieras och hanteras i samband med riskbedömningen. Beslut ska fattas innan sammanslagningen genomförs.
- Kartläggning av hur integrering av BioNut:s stöd- och kärnverksamhet till MedH ska genomföras.
- Riskbedömningar kontinuerligt under projektets gång där behov av ytterligare åtgärder identifieras och hanteras.
- Identifiering av utvecklingsmöjligheter för forskning och utbildning i den nya organisationen.
- Flytt av BioNut in i MedH:s ekonomiska struktur.
- Flytt av BioNut:s personal till MedH i Primula.
- Överflyttning av BioNut:s kurs- och programverksamhet till MedH.
- Överflyttning av BioNut:s forskarutbildning till MedH.
- Behov av överflyttningar/ändringar i administrativa system inventerade och genomförda.
- Klargörande hur BioNut:s verksamhet integreras i MedH:s resursfördelning fr.o.m. 2025.
- Hantering av INDI för verksamhetsåret 2024.
- Planering och genomförande av bland annat sociala aktiviteter för att underlätta integrering av två organisationskulturer.

Alla delmoment har uppnåtts under projektet förutom "Identifiering av utvecklingsmöjligheter för forskning och utbildning i den nya organisationen" som delvis har uppnåtts och där arbetet kommer att fortsätta under hösten på MedH.

### Effektmål

- Den integrerade verksamheten vid framtida MedH utgör en stark och hållbar institution som står på egna ben – såväl ekonomiskt som vetenskapligt och utbildningsmässigt.
- Bibehålla och ytterligare stärka grundforskningen som en del av den translationella miljön vid framtida MedH.
- Stärkt forsknings- och utbildningsmiljö vid KI Campus Flemingsberg och i synnerhet vid Neo.



Det är vid projektets slut inte möjligt att säga om de tre identifierade effektmålen har uppnåtts utan en första uppföljning bör ske om ett till två år och sedan förslagsvis att hela integrationen följs upp efter fem år. I riskanalysen med den strategiska framtidsgruppen avseende forskning föreslogs ett flertal åtgärder och satsningar för att nå dessa mål, se bilaga 3.

### 5.1.1 Tidplan

Ange verklig tidplan i förhållande till ursprunglig

ID	Beskrivning	Ursprungligt datum	Slutgiltigt datum
BP1	Projektinitiering	2023-09-14	2023-09-14
BP2	Projektbeställning	2023-11-02	2023-11-07
BP3	Risk- och konsekvensbedömning klar	2023-12-15	2024-05-14
BP4	Preliminär integrering klar	2024-05-01	2024-06-28
BP5	Integrering klar	2024-06-19	2024-06-28
BP6	Avslut projekt	2024-06-28	2024-06-28
BP7	Slutrapport	2024-06-28	2024-06-28
BP8	Stängning av projekt	2024-07-02	2024-06-30

#### 5.1.1.1 Kommentar tidplan

Skriv eventuell kommentar till hur tidplanen har hållits.

Överflyttning av personal och anknutna i Primula och IDAC samt migrering av ekonomiska data från BioNut till MedH var färdigt 2024-04-15. Byte av kursansvarig institution kan göras vid nytt kurstillfälle, vanligtvis vid ny termin. Pågående kurser på BioNut under vårterminen 2024 har slutförts och examinerats av BioNut.

Ny kursansvarig institution behöver normalt utses i februari inför en hösttermin för att processer för kurstillfälle och antagning ska fungera. Projektets tidplan har möjliggjort detta.

Projektgruppen har konstaterat att tidplanen var rimlig både med avseende på projektets omfattning och att samtliga i projektet parallellt skötte sina ordinarie arbetsuppgifter. Dock viktigt att påpeka att många medarbetare har fått arbeta hårt för att hinna med både sina ordinarie arbetsuppgifter och sina projektrelaterade uppgifter och möten. Det var klokt att initialt låta planeringen ta lite tid så att förstudier kunde utföras för att säkra att genomförandet skedde så effektivt som möjligt och med förväntat resultat.

Det visade sig också bra att ha lite marginal för eventuella incidenter, såsom den ransomware-attack som medförde att KI:s lönesystem Primula inte kunde nås under en tid.

### 5.1.2 Budget

Tabellen nedan visar utfall för beviljad projektbudget (avrundad till heltal) i projektbeställningen, dnr 1–994/2023 på totalt 1 000 000 kronor. För detaljerad redovisning, se bilaga 4.

Kostnadsslag	Ursprunglig	Slutgiltig	Differens
Interna resurser	700 000	917 465	-217 465
Externa konsulter			
Resor			
Utbildning			
Investeringar			
Övriga kostnader	300 000	23 178	276 822
Total kostnad	1 000 000	940 643	59 357

#### 5.1.2.1 Kommentar budget

*Skriv eventuell kommentar till budgetförbrukningen i projektet.*

Då projektet initierades var det med befintlig information inte möjligt att fastställa en rättvisande budget. Projektet fick i uppdrag av beställaren att inkomma med underlag under projektets gång för kostnader kring specifika åtgärder.

I de riskbedömningar som gjordes identifierades ytterligare åtgärder vilket medförde behov av mer resurser utöver projektbudgetens. Totalt har ytterligare avvecklingskostnader på 8,6 miljoner kronor för utköp av personal, sammanflyttning av de båda administrationerna i Neo och INDI-underskott beviljats, se bilaga 5. Avvecklingskostnader ingår i den ekonomiska slutregleringen (dnr 1–659/2024).

Interna personella resurser både från respektive institution och från GVS ingår inte i budgeten utan lönekostnader tas inom respektive ordinarie verksamhet. Den tid som är nedlagd i projektet redovisas nedan i punkt 5.1.3.

Kostnader på drygt 527 000 kronor exklusive moms för internat och sociala aktiviteter m.m. för medarbetare vid BioNut och MedH, i syfte att skapa gemensam värdegrund och kultur, har tagits av MedH.

Vissa kostnader som kan kopplas till individers omställningsbehov har tagits av KI:s omställningsmedel. BioNut har beviljats 3 miljoner kronor i omställningsmedel varav cirka 2,5 miljoner kronor använts i omställningssyfte för personal på BioNut inför integreringen med MedH.

### 5.1.3 Resurser

Aktivitet	Tidsåtgång (tim)
360 möten	2 880
Projektledare och operativ beställare	Se nedan
Arbetsgrupp för ekonomi	350
Arbetsgrupp för HR	135
Arbetsgrupp för kommunikation	250
Arbetsgrupp för system	225
Migrering av IT-system	80
Migrering av personal i Primula, anknutna i IDAC och omkontering	124
Migrering av ekonomiska data	150
Migrering av forskarutbildning	60
Migrering av grundutbildning	100
Risکانalyser	120
Hantering och flytt av öppna ärenden i diariesystemet W3D3	100
Strategi för nya MedH	100

#### 5.1.3.1 Kommentar resurser

*Skriv eventuell kommentar till hur resurstilldelningen och förbrukningen har sett ut i projektet.*

Projektet har prioriterats både lokalt på de två institutionerna och centralt med tillgång till personella resurser för att implementera integreringen enligt tidplan. Det kan konstateras att det har krävts många manntimmar för att genomföra projektet. Då det ibland har varit svårt att särskilja vad som har varit ordinarie arbete och vad som varit projektspecifikt, så har projektgruppen gjort en estimering av den tid som har allokerats till integrationen. Detta för att KI i framtiden bättre ska kunna resurssätta framtida liknande projekt.

Uppåt 360 möten har genomförts inom ramen för projektet, exempelvis 26 projektgruppsmöten, 27 kärngruppsmöten, 8 möten inom strategiska framtidsgruppen avseende forskning, 10 möten inom arbetsgruppen för grundutbildning, 5 möten inom arbetsgruppen forskarutbildning, övergripande samverkan vid 9 tillfällen, 12 informationsmöten för all personal på BioNut och MedH, 30 ekonomigruppsmöten, 15 HR-gruppsmöten, 12 kommunikationsgruppsmöten, 10 systemgruppsmöten, 7 styrgruppsmöten samt möten i andra grupperingar. En del aktiviteter har krävt mycket resurser och andra mindre, vilket inte på något sätt indikerar graden av betydelse för genomförandet av projektet. Projektledaren och den operativa beställaren har tillsammans lett projektet: projektledaren på 50% under sex månader och 25% under tre månader (mindre tid p.g.a. sjukdom) samt den operativa beställaren på 20% under nio månader. Den administrativa chefen på BioNut har huvudsakligen arbetat med integrationen.

## 5.2 Genomförande

*Beskriv hur projektet genomförts. Lyft fram viktiga händelser och vägval som förklarar framgångar, motgångar och eventuella avvikelser eller ändringar i projektupplägg.*

Generellt har projektet genomförts väl och enligt tidplan. Mer specifikt så har det funnits ett flertal viktiga vägval avseende processer och styrning.

Projektbeställningen har varit ett viktigt och vägledande dokument. Beslutet att integrera BioNut som en avdelning, den sjunde i MedH:s befintliga organisationsstruktur, har underlättat genomförandet av projektet betydligt. Komplexiteten har varit tillräcklig utan att behöva ta hänsyn till ytterligare variabler.

Etablering av projektgruppen och arbetsgrupper med kompetens inom samtliga delar av stöd- och kärnverksamheten från både institutioner och GVS har varit avgörande. Det har varit essentiellt att ha personer från GVS som ledare av respektive arbetsgrupp samt deltagare från berörda institutioner. Synkronisering mellan arbetsgrupperna i projektet och med GVS behövdes för att framgångsrikt och effektivt genomföra ett flertal av delmomenten i projektet.

Tidigt i projektet etablerades en Teams-grupp med olika kanaler för projektgruppen och dess arbetsgrupper. Det har varit en bra och effektiv plattform för att kommunicera inom projektet och att samla information.

Transparens i genomförandet av projektet genom löpande information till projektets intressenter har möjliggjort att projektet kunnat hantera frågeställningar och risker som lyfts snabbt och effektivt.

Samverkan har skett regelbundet genom hela projektet, både myndighetsövergripande och lokalt på BioNut och MedH samt i arbetsgrupperna.

Risk- och konsekvensbedömning (RKB), som enligt lag ska genomföras vid en beslutad organisationsförändring, leddes av en arbetsmiljöspecialist från GVS och utfördes under hösten. Möjlighet för representanter från arbetsgivaren, arbetstagarerna och skyddsorganisation från respektive institution att identifiera arbetsmiljörisker för medarbetarna på BioNut och MedH relativt tidigt i projektet, möjliggjorde snabbare insatser för att bl.a. bemöta oro och stress hos medarbetarna, att tydliggöra uppdrag och roller i den integrerade verksamheten samt arbeta för en bra arbetsmiljö, se bilaga 2.

De riskanalyser som utfördes i ett flertal av arbetsgrupperna och med fokus på andra verksamhetsfrågor än arbetsmiljö leddes av en verksamhetscontroller från GVS. Dessa syftade bl.a. till att identifiera och åtgärda risker som kan innebära negativa ekonomiska eller strategiska konsekvenser för MedH eller BioNut samt att tjäna som underlag för att uppskatta behov av resurser för att hantera de identifierade riskerna, se bilaga 3.

### *Samverkan*

Projektet för integrering av BioNut i MedH har genomsyrats av samverkan. Projektledaren för projektet har regelbundet deltagit i myndighetsövergripande samverkan. På respektive institution har integreringen och dess effekter löpande diskuterats vid behov. Medarbetarna har regelbundet informerats vid informationsmöten och haft möjlighet att diskutera och ställa frågor till centrala personer i projektet, till informationsmötena har även fackliga representanter och skyddsombud bjudits in. På avdelningar/enheter och i forskargrupper har integreringen diskuterats vid behov och medarbetare har kunnat vända sig till sin närmaste chef. Medarbetarna har påverkats i olika grad av integreringen. En stor påverkan har skett på administrationen. För att ta tillvara på personalens kunskap och åsikter har flera medarbetare från institutionernas administration, forskning och utbildning ingått i arbetsgrupperna.

### *Arbetsgrupp HR*

I arbetsgruppen HR har det ingått medarbetare från respektive institution och HR-avdelningen vid GVS. Medarbetarnas olika kompetenser har varit avgörande för arbetsgruppens arbete. I vissa frågor har kompetens hämtats in från ytterligare medarbetare vid HR-avdelningen på GVS och institutionerna.

Gruppen har arbetat med en lista över frågor och funderingar som varit HR-relaterade, se bilaga 6. Listan har prioriterats och tidpunkt för när de ska utföras har bestämts. Under projektets gång har frågor som tidigare sågs som prioriterade prioriterats ner och ingått i det dagliga arbetet och andra frågor tillkommit. Det mesta av det faktiska arbetet har utförts utanför gruppen, men med samordning och avstämning i gruppen vilket har varit framgångsrikt. En stor framgångsfaktor för gruppen har varit att HR på respektive institution haft god kännedom om medarbetarna och de processer som bedrivs inom HR. HR vid BioNut har gjort ett stort arbete för att flytta anknutna, kontera om anställda och anknutna samt tillsammans med objektledare för Primula sätta upp BioNut som avdelning inom MedH och flytta alla medarbetare.

### *Arbetsgrupp ekonomi*

Ekonomigruppens sammansättning med dess kompetensbredd har spelat en avgörande roll. En detaljerad plan för i vilken ordning och vid vilken tidpunkt olika händelser skulle ske gjordes, se bilaga 7. Den har varit ett levande dokument under våren. Vi beslutade att verksamheten skulle få arbeta på ostört hela det första kvartalet och därefter göra migreringen av ekonomiska data. Det mesta gjordes under en helg mitt i brytpunkt mellan kvartal ett och två så att varken centrala eller lokala resurser skulle störas.

Under kvartal två har fortsatt efterarbete och städning gjorts.

Vi som satt i arbetsgruppen har konstaterat att det var viss oreda i ekonomisystemets register och projektuppföljningar varför detta tagit mer tid än planerat.

Gruppen som arbetade under helgen med migrering av ekonomiska data och gjorde arbetet hands-on bestod av ekonomer från alla tre institutionsgrupperna samt centrala ekonomer. En resurs från IT-avdelningen var också tillgänglig utifall det skulle vara problem med drift av systemen. Med facit i hand kan vi konstatera att det hade varit mer optimalt att ha fler institutionsekonomer som deltog i migreringsarbetet då de kan "hantverket" bättre på institutionen.

### *Arbetsgrupp system*

Systemarbetsgruppen har bestått av medarbetare från de två institutionerna samt från IT-avdelningen vid GVS. Sammansättningen har fungerat mycket väl, särskilt i fråga om förståelse för prioritering av de mest bärande systemen men även kring att synkronisera arbetet och insamling av vital information för progress i arbetet. Ett nära samarbete mellan IT-avdelningen och övriga avdelningar vid GVS, främst HR-avdelningen och Ekonomiavdelningen, har

varit absolut nödvändigt för att få igenom förändringar och anpassningar i de olika systemen.

I ett tidigt skede identifierades att mycket av anpassningsarbetet behövde genomföras manuellt i de tre stora systemen Primula, UBW och IDAC, vilket ställde högre krav på samverkan mellan de avdelningar som ansvarar för systemen men även på de berörda institutionerna. Dels var det nödvändigt med korrekt information från institutionerna när förändringarna skulle genomföras, dels var det nödvändigt med korrekt uppföljning och kontroll av förändrad information. En prioriteringslista över systemen sattes samman, där det synliggjordes att det i flertalet system inte behövdes något direkt arbete utan data hämtades in från Primula, UBW och IDAC och visades korrekt i de kringliggande mindre systemen. Översyn och kontinuerlig testning genomfördes för att säkra rätt informationshämtning och informationsvisning.

Systemarbetsgruppens närvaro i arbetet har varit en garant för förankring och informationsspridning, i de fall det behövts. Gemensam planering med övriga arbetsgrupper kring förändringar och genomförande av insatser har skapat god struktur och ordning i arbetet. Kontinuerlig testning av berörda system, både från verksamhet/avdelningar och IT-avdelningen, i takt med att förändringar har genomförts, har tryggt arbetet med systemintegrering.

### *Arbetsgrupp utbildning på grund- och avancerad nivå*

Delprojekt utbildning har bestått av två processer:

1. Migrering av aktuella kursplaner
2. Sammansättning av utbildningsnämnd (UN) och delegationer med anledning av programansvar

Migrering av kursplaner sammanföll med projekt kring byte av utbildningsdatabas vilket gjorde att arbete med att identifiera och lägga ner inaktuella kursplaner har hanterats inom det projektet. För kurser som flyttas från BioNut till MedH har dessa kursplaner nyinrättats på MedH. För att underlätta arbetet har UN MedH, UN BioNut samt programnämnd (PN) biomedicinprogrammen (för kurser inom biomedicinprogrammen) fattat beslut om att delegera till respektive ordförande att fatta nödvändiga beslut. I och med att MedH blir kursansvarig institution för en majoritet av kurserna inom masterprogrammet i nutritionsvetenskap övergår programansvaret till MedH. Arbetet har i huvudsak genomförts av GUA och administratör på BioNut. Stöd från GVS har erhållits i form av hjälp med att identifiera behov av, och formulera förslag till, nödvändiga beslut.

Programansvaret innebär förändrad sammansättning av UN MedH. Förutom att en programdirektor ska utses och ingå i UN ska UN kompletteras med ytterligare en lärarrepresentant från annan KI-institution samt en

avnämarrepresentant som utses av samverkansorganisationen KI-Region Stockholm. Det förändrade utbildningsuppdraget gör även att det kan finnas skäl till ytterligare kompletteringar av nämndens sammansättning. Arbetet har i huvudsak genomförts av GUA:orna vid MedH och BioNut. Stöd från GVS har erhållits i form av hjälp med att identifiera behov av, och formulera förslag till, nödvändiga beslut.

Mycket av det arbete som behövde genomföras överlappar med ordinarie processer och det har ibland varit svårt att identifiera vilka delar som varit en del av detta projekt. Stora delar av arbetet med kursplaner har också överlappat med det pågående projektet kring implementering av Ladok för utbildningsplanering.

Båda GUA har även framfört att de önskat att de fått en tydligare roll och uppdrag tidigt i projektet när det gäller arbetet med att utveckla utbildningsorganisationen. Även från centralt håll framfördes initialt förslag om att ge GUA i uppdrag att leda delprojektet med expertstöd från GVS. Projektledningen valde dock att arbetsgruppen skulle ledas av en från institutionerna fristående person för att få en oberoende process, i likhet med de andra arbetsgrupperna.

### *Arbetsgrupp forskarutbildning*

Delprojekt forskarutbildning har bestått av fyra processer:

1. Migrering av kursplaner på forskarnivå
2. Migrering av doktorandernas antagning och forskarämne i Ladok till MedH
3. Migrering av doktorandernas individuella studieplaner till MedH
4. Sammansättning av forskarutbildningsnämnden

Aktuella kursplaner på forskarnivå på BioNut har migrerats till MedH i tid (2024-02-15) så att utlysning av kurstillfälle inför höstterminen 2024 kunde göras från MedH. Migrerade kursplaner har fastställts av program- och kurskommittén under kommittén för forskarutbildning.

Ladok-supporten har skapat nytt forskarämnestillfälle i Ladok på MedH samt antagit samtliga doktorander till det nya ämnestillfället. Migreringen gjordes under vecka 20. BioNut har dokumenterat avbrott i Ladok av doktorandernas antagning på institutionen men med återstart på MedH.

ISP-supporten har migrerat samtliga doktoranders individuella studieplaner genom att anta alla roller i fastställandeprocessen. I de migrerade versionerna av doktorandens ISP anges därför central ISP-administratör som handledare



och studierektor under den korta period då migreringen genomfördes. Tjänsteanteckning i versionen hänvisar till beslut om integrering, se bilaga 8. Forskarutbildningsnämnden på MedH har utökats med tidigare studierektor för forskarutbildning BioNut.

### *Strategiska framtidsgruppen avseende forskning*

Gruppen leddes av Petter Höglund (PH) och Jan Johansson (JJ) och bestod av tre representanter från MedH (Annika Bergquist, Niklas Björkström och Yenan Bryceson) och tre representanter från BioNut (Marie Löf, Anna Rising och Staffan Strömblad (SS)). Maria Eriksdotter (ME) och Agneta Wallin Levinovitz deltog under våren 2024 som representanter för integrationsprojektgruppen.

Gruppens två huvudsakliga mål var att (i) Skapa möjligheter för att forskargrupperna på MedH och BioNut skulle lära känna varandras verksamheter, och att (ii) Initiera en diskussion om hur BioNut:s forskargrupper långsiktigt bäst integreras i MedH:s avdelningsstruktur.

(i) En gemensam retreat för samtliga grupp- och teamledare på MedH och BioNut hölls under 1–2 februari 2024 på Yasuragi, Saltsjö-Boo. Punkter på programmet var inspirationsföreläsning av Gunnar von Heijne (GvH) från Stockholms Universitet om hur excellenta forskarmiljöer skapas och vidmakthålls, paneldebatt på samma tema med GvH och deltagare från MedH (Eva Hellström Lindberg, Christer Betsholtz och Hans-Gustaf Ljunggren) och BioNut (Maria Eriksson och Rune Toftgård) under ledning av PH och JJ, speeddejting och "notes-on-a-string" övning med samtliga deltagare, samt en gruppövning där grupper med blandade MedH/BioNut sammansättningar skisserade på nya, gemensamma forskningsprojekt. Retreaten var mycket uppskattad och resulterade exempelvis i att flera nya gemensamma projekt nu drivs.

(ii) Diskussioner om framtida integrering av BioNut:s forskargrupper på nya MedH initierades, och en skiss baserad på förslag från framför allt JJ, SS och PH diskuterades på det sista mötet. Det förslaget innebär att vissa av BioNut:s grupper integreras i olika existerande avdelningar på MedH och att vissa grupper bildar en ny avdelning. Diskussionen om framtida avdelningsstruktur på MedH kommer fortsätta under hösten med MedH:s ledningsgrupp som hemvist.

Utöver de två huvudmålen ovan tog gruppen fram en risk- och konsekvensanalys med hjälp av Peter Brandberg på GVS och ett äskande om ekonomiskt stöd till rekrytering av nya forskargrupper till Neo sattes ihop på initiativ av SS och ME, med stöd från hela den strategiska framtidsgruppen avseende forskning, och skickades till KI:s rektor, se bilaga 9.

I den avslutande delen av risk- och konsekvensanalysen fick deltagarna skriva "brevet från framtida MedH". Innehållet i dessa brev gav en visionär och innovativ bild av alla möjligheter som finns för utveckling av nya MedH.

### 5.3 Framgångsfaktorer

*Beskriv vad som lett till framgång i detta projekt och vilka förutsättningar som lade grunden till framgång.*

Generella framgångsfaktorer har varit

- tillgång till medarbetares kompetens vid BioNut och MedH samt ett gott samarbetsklimat och vilja att dela med sig av information på ett prestigelöst sätt
- tillgång till kompetens och personella resurser centralt inom GVS för att leverera projektet enligt projekt- och tidplan
- gott samarbete mellan personal på institutionerna och GVS
- drivna, engagerade och lösningsorienterade medarbetare som ser lösningar på de frågor som har hanterats
- att kommunicera löpande generellt och specifikt att tydliggöra, i synnerhet för personal inom stödverksamheten på BioNut deras roll och arbetsuppgifter på MedH efter integrationen
- regelbundet återkommande korta digitala informationsmöten ledda av projekt och institutionsledning till all personal med mötesinformationen snabbt kommunicerad också på projektets webbsida för dem som ej kunde delta
- bygga vi-känsla genom att träffas fysiskt. Det har anordnats två afterwork för alla på BioNut och MedH, en gemensam forskarkonferens med alla grupp- och teamledare på BioNut och MedH samt en gemensam introduktions- och "lära känna varandra"-dag för de två administrationerna
- tydlig projektorganisation med arbetsgrupper med tydliga uppdrag och inriktning samt regelbunden uppföljning.

### 5.4 Risker, avvikelser och dess hantering

*Ange de risker och händelser som under projekttiden krävt åtgärder och som gett upphov till förändringar i ursprunglig tid- och kostnadsram.*

Under projektets gång utsattes systemleverantören av KI:s lönesystem Primula för en ransomware-attack och Primula stängdes ner under ett par veckor. Detta ledde till att arbetet i HR-gruppen avstannade, tidplanen kunde dock hållas ändå. Om ransomware-attacken hade pågått så att en månads löneutbetalning inte kunnat genomföras på vanligt sätt hade det fått stora

konsekvenser för löneenheten, vilket antagligen hade medfört en försening av tidsplanen för detta projekt.

Den 27 december 2023 upptäcktes ett fryshaveri på plan 3 i Neo med mycket allvarliga konsekvenser för forskare på framför allt MedH men också på BioNut. Stora mängder forskningsmaterial förstördes med stor påverkan långsiktigt på forskningen vid KI Syd. Det skapade stor oro, frustration och ilska bland många medarbetare samt ett stort merarbete för många. Förutsättningar för grundforskning vid KI Syd aktualiserades igen. Fryshaveriet har hanterats utanför projektet men har av naturliga skäl tagit en del fokus från projektet. Det har dock per se inte inneburit någon försening av projektet.

Risikanalyser påvisade risker för forskning, särskilt avseende grundforskning för nya MedH men en del gäller hela KI Syd. Konkreta förslag till några åtgärder har tagits fram.

Den sedan länge stora oron för BioNut:s ekonomi och framtid ledde till flera forskarflyttar aviserade före integrationsprojektets start. I samband med beslutet om att avveckla BioNut uppstod ytterligare oro och forskargrupper som övervägde flytt. Dessa kunde dock lugnas och vi bedömer att processen med att integrera BioNut med MedH har lett till en stabilisering och framtidstro.

## **5.5 Påverkan på organisation, medarbetare**

Projektet att integrera BioNut med MedH har haft påverkan på institutionerna och medarbetarna. En omorganisation skapar alltid oro hos medarbetarna som berörs. För att hantera och försöka minska oro har flera åtgärder vidtagits, bl.a. att ge löpande information och vara transparent i de frågor som hanteras i projektet, att varsko företagshälsovården och påminna medarbetare om att stöd finns att få via dem men också via personalstödstelefonen samt att vara lyhörd för det som medarbetarna önskar och lyfter fram.

Denna förändring har skapat viss oro även hos KI:s övriga institutioner i olika personalgrupper. Här har central samverkan varit viktig liksom information på webben.

Tidigt framkom att BioNut skulle bilda en egen avdelning under MedH med samma struktur som tidigare, vilket skapade en tydlighet för medarbetarna. Administrationen vid de båda institutionerna har påverkats i form av att de har slagits samman. Detta har lett till en del oro som hanterats men även omplacering av två medarbetare har genomförts och arbetsgivaren har avslutat en medarbetares anställning.

Vid KI förekommer alltid förändringar av organisationen och under projektet har arbetsbrister hanterats vid bägge institutionerna. I samband med att åtgärder vidtagits på BioNut för att hantera det underskott som har funnits på

institutionen sedan tidigare, har några forskargrupper valt att flytta till andra institutioner inom KI.

## 5.6 Organisation, roller och ansvarsfördelning

*Redovisa kort hur samarbetet inom projektet och mellan projektet och berörda avdelningar har fungerat.*

Det mycket goda samarbetet inom projektgruppen och medlemmarnas höga kompetens och engagemang har bidragit starkt till projektets genomförande. Projektgruppens sammansättning, där majoriteten av medlemmarna har sin anställning vid olika avdelningar på GVS, och med BioNut:s och MedH:s respektive AC har varit en utmärkt mix av personer med institutionskännedom och kunskap om frågor som GVS äger. Vi har kunnat arbeta över kompetensområden. Flödet av information mellan arbetsgrupperna ledda av medlemmar i projektgruppen och själva projektgruppen som styrt arbetet har fungerat väl.

Kärngruppen bestående av den operativa beställaren, projektledaren, de två prefekterna och de två administrativa cheferna på BioNut och MedH, har varit en essentiell mötesplats för att avgöra vilka frågor som skulle hanteras i linjen eller i projektet. Det har funnits frågor i gränslandet mellan ordinarie verksamhet och integrationen som diskuterats och beslutats hur de skulle hanteras. Gruppen har även varit viktig för förankring, synkronisering och implementering av åtgärder som behövt göras lokalt på respektive institution.

Den operativa beställaren, tillika ordförande i styrgruppen, och projektledaren har fört en kontinuerlig dialog både med och mellan projektgruppen, styrgruppen och KI:s ledning. Det har varit viktigt att dessa personer har haft mandat och koppling till ledningen för att hantera de frågor som uppkommit under projektets gång.

## 5.7 Kommunikation och förankring

*Beskriv kortfattat arbetet med kommunikation och förankring under projektiden samt utfallet. Vad fungerade bra, vad skulle kunna ha gjorts bättre för att uppnå projektets planerade resultat?*

Kommunikationskompetens kopplades in redan i förberedelserna till beslutet att integrera BioNut med MedH vilket möjliggjorde en tidig kommunikationsplanering på övergripande nivå gentemot den bredd av intressenter som påverkas av förändringen. Universitetsledningen bjöd in alla medarbetare vid BioNut och MedH till ett informationsmöte ett par dagar innan beslutet om integrationen fattades. Det var ett viktigt tillfälle att klargöra bakgrund och syfte med beslutet samt svara på frågor från medarbetarna. En kommunikationsplan togs fram inför inriktningsbeslutet i september 2023 (dnr 1-669/2024).

Universitetsledningen har också deltagit i ett digitalt informationsmöte med all personal den 16 april 2024.

I projektorganisationen inrättades en kommunikationsgrupp med kommunikatörer från GVS, BioNut och MedH. Genom kommunikatörernas förankring i KI:s olika delar kunde reaktioner och behov från olika målgrupper fångas upp, förstås och adresseras löpande i projektet. Kommunikatören från GVS var även med i projektgruppen för att fånga upp kommunikationsbehov och information från de andra delarna av projektet.

I början av processen fanns en del frågor och oro hos medarbetarna. Vissa kunde inte besvaras tidigt i projektet, men lyftes ändå i fackliga fora, med chefer inom projekt- och styrgruppen samt på befintliga informationsmöten.

Möjligen hade oro och ryktesspridning bland medarbetarna kunnat förebyggas ytterligare genom ännu tidigare involvering av kommunikatörerna på institutionsnivå och lansering av webbsidan direkt när beslutet fattades. Det har generellt varit svårt att kommunicera förändringar i rätt tid då erfarenhet saknades om hur vissa processer och förändringar skulle utvecklas (t.ex. systemflytten). Ett forum för att adressera och stötta chefer lite längre ut i organisationen kunde ha underlättat ytterligare.

En kommunikationsstruktur, se bilaga 10 för projektet togs fram av kommunikationsgruppen som byggde på

- projektets interna dialog och dokumenthantering i en Teams-grupp med kanaler för de olika arbetsgrupperna
- en sida på medarbetarportalen om integrationen och projektet på svenska och engelska
- en sida med frågor och svar på engelska där nya frågor och svar har fyllts på under projektets gång
- digitala informationsmöten för alla medarbetare vid BioNut och MedH var tredje vecka på engelska med möjlighet att ställa frågor till projektets operativa beställare, berörda prefekter och projektgruppen. Rektor och universitetsdirektör deltog vid ett möte för att ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor direkt till KI:s ledning. Totalt hölls 12 möten varav ett som hybrid med lunchmingel.
- nyhetsuppdateringar på webben efter varje informationsmöte och vid behov (t.ex. vid migreringen i UBW och Primula och konferenser för medarbetarna) där all information som publicerats om projektet har taggats med *#Integrating BioNut and MedH*
- ordinarie nyhetsbrev och e-postutskick från prefekt/AC/kommunikatör vid institutionerna har också använts för att nå ut till medarbetarna med information och inbjudningar

- en avslutande enkät i mentimeter för att fånga upp hur projektet uppfattats av medarbetarna.

Denna kommunikationsstruktur har i stort varit ändamålsenlig och gavs ett gott betyg i den utvärdering som skickades ut på engelska till alla anställda vid BioNut och MedH i slutfasen av projektet, se bilaga 11. Observera dock att svarsfrekvensen är låg varför det är svårt att dra några konklusiva slutsatser.

Statistik från webbplatsen visar att den engelska sidan om projektet haft 469 unika besökare sedan den publicerades 16 oktober 2023 till och med den 18 juni 2024. Den svenska sidan om projektet har under samma period haft 176 unika besökare. Det hade varit önskvärt med en högre besöksiffra med tanke på att projektet berör drygt 700 personer vid BioNut och MedH. Men statistiken tyder ändå på att sidan varit en viktig kanal för information om projektet.

Även antalet deltagare vid informationsmöten har sjunkit successivt genom projektet. Kanske beror det på att medarbetarna i slutet av projektet känt sig väl informerade. Det hade varit önskvärt att från början koppla informationsmötena till en tydligare tidplan för projektets olika delar så att medarbetarna i förväg kunnat se när en viss fråga förväntades vara aktuell för information och åtgärd. Men viktigt att medarbetarna hela tiden vetat att de digitala mötena återkommit med jämna mellanrum och därmed har det hela tiden funnits en möjlighet och tillfälle att delta och ställa frågor till ansvariga vid behov.

## 5.8 Leverans, överlämnande och godkännande

*Beskriv hur arbetet med överlämning av projektleveranser till mottagare fungerat dels kontinuerligt, dels vid projektavslut. Ta med vad – leveranser, hur – former och till vem – mottagarorganisation.*

Prefekt på MedH har löpande och regelbundet informerats om arbetet inom projektet.

## 6 Erfarenheter från projektet

### 6.1 Operativa beställarens erfarenheter (ME)

*Den operativa beställaren kommenterar sina erfarenheter av projektet och beskriver vad som fungerade bra och vad som kunde ha gjorts på ett annat sätt.*

Detta har varit ett intressant, utmanande, lärorikt och komplext projekt.

Att integrera en institution i en annan medför av naturliga skäl oro för framtiden bland involverade medarbetare. Kommunikation och transparens är två faktorer som varit viktiga för att motverka detta.

De regelbundet återkommande informationsmötena (11 digitala, ett fysiskt) har gett möjligheter för medarbetarna att få uppdaterad information och att

ställa frågor. Informationen har sedan återfunnits på projektets hemsida. Bara vetenskapen om att möten funnits och återkommit tror jag ger en känsla av att jag som medarbetare återkommande har möjlighet få information från de som sitter i ansvarig position.

Dessutom har självklart information och diskussioner rörande integrationen skett i projektets arbetsgrupper, på institutions-, avdelnings- och forskargrupsnivå. Vidare har gemensamma retreat/workshops liksom de två afterwork sammankomsterna varit viktiga för vi-känslan.

Projektledaren har varit en nyckelperson i processen och helt central för projektets genomförande. Hon har haft en översikt över hela processen och detaljerad kunskap om alla projektets delar. Hon har följt upp, stöttat upp vid behov och över lag sett till att processen drivits fram på ett alldeles utmärkt sätt.

Projektledaren har även rapporterat på flera möten med centrala facket och fått återkoppling, vilket varit värdefullt för projektet.

Projektgruppen har fungerat mycket väl. Tidigt identifierades områden som var viktiga att genomlysas och arbetsgrupper för dessa områden tillsattes med deltagare från de två institutionerna men ledda av personer från GVS som oberoende arbetsgruppsordförande. Jag bedömer att det var klokt att arbetsgrupperna leddes av personer som inte har koppling till någon av institutionerna.

Som en additiv effekt av projektet har detta nära samarbete mellan personal från GVS och institutionerna ökat förståelsen för varandras kompetens och för institutionernas behov och utmaningar. Ett närmare samarbete mellan GVS och varje institution tror jag skulle främja utvecklingen på hela KI.

Styrgruppens roll var initialt otydligt men utkristalliserades under vägen. Som rådgivande funktion fyllde den ett behov, men mandatet och roll för en sådan grupp behöver tydligare definieras i ett projekt av denna komplexa karaktär.

Regelbundna möten med institutionsledningarna har också varit värdefulla och nödvändiga där konkreta frågor avseende organisation, HR, ekonomi, lokaler, oförutsedda händelser såsom fryshaveri kunnat diskuteras. Det har också varit nödvändigt eftersom gränsdragningen mellan projektet och linjen inte alltid varit helt självklar. Vidare har frågor som befunnit sig i linjen såsom exempelvis den pågående förtätningen av lokaler även påverkat projektet.

I de riskanalyser som genomförts ses tydligt också de risker och utmaningar som finns på KI Syd, framför allt att förutsättningarna för att bedriva forskning förefaller vara olika mellan KI:s campus. Detta måste genomlysas och vid behov åtgärdas. Projektet har bidragit till att några konkreta förslag har tagits fram.

Den oro för framtiden som fanns initialt uppfattar jag har minskat allteftersom projektets framskridande.

Många medarbetare har fått arbeta mer än vanligt för att också hinna med projektrelaterade uppgifter. Jag är imponerad över hur hårt många medarbetare både på institutionerna och på GVS arbetat för projektet och jag vill rikta ett stort tack till alla!

Jag är också imponerad över hur konfliktfritt och samarbetsinriktat projektet har fungerat. Alla medarbetare har dragit åt samma håll och samarbetet mellan BioNut och MedH har varit mycket bra.

Här har institutionsledningarna med de två prefekterna och de två AC i spetsen på ett föredömligt sätt arbetat tillsammans och visat på den gemensamma vägen framåt för sina medarbetare.

Sammanfattningsvis har projektet således fungerat väl och tidsplanen hållits. Ett arbete med att utveckla det nya MedH har startat och kommer att fortsätta under hösten. Av det jag sett under projektet finns mycket goda förutsättningar att nya MedH utvecklas till en än mer robust och framgångsrik institution.

## 6.2 Projektledarens erfarenheter (AWL)

*Projektledaren kommenterar sina erfarenheter av projektet och beskriver vad som fungerade bra och vad som kunde ha gjorts på ett annat sätt.*

Projektet i sin helhet har varit en spännande och komplex utmaning att hantera. Det var väsentligt att snabbt få kunskap om verksamheterna och en överblick i vad som krävdes för integrationen. En viktig komponent var att intervjua nyckelpersoner på de två institutionerna, en annan att få igång projektgruppen för att kunna rivstarta projektet. Det krävdes mycket tid och engagemang initialt och under hösten var projektledarrollen ett heltidsarbete, medan den under våren motsvarade halvtid.

Det var mycket klokt att utse en sådan kompetent och djupt förankrad person på KI som operativ beställare. Utan det driv och målmedvetenhet samt möjlighet till kontakter med personer i ledande funktioner över hela KI så hade projektet med största sannolikhet tagit längre tid och inte uppnått samma goda resultat.

Möjligheten att ha tillgång till kompetenta och erfarna personer från GVS, dels som medlemmar i projektgruppen och ledare av arbetsgrupperna, dels ytterligare personer inom GVS som tog en del av arbetsbördan från de två institutionerna, var en framgångsfaktor. Dialogen och samarbetet mellan de båda institutionerna och GVS för att identifiera det bästa sättet att utföra integreringen på, var avgörande för implementeringen och för att kunna hålla tidsplanen. Vissa moment kunde dessutom enbart hanteras inom GVS såsom ändringar i vissa källsystem.



Relativt tidigt i projektet etablerades även den s.k. kärngruppen bestående av prefekterna och administrativa cheferna från de två institutionerna samt operativ beställare och projektledare. I denna gruppering kunde vi lyfta och driva frågor av institutionsövergripande karaktär och frågor som berörde MedH efter integrationen.

Projektet blev även en plattform för att lyfta och hantera frågor, utmaningar och risker som funnits länge på BioNut och i Neo, exempelvis

- samordnad IT och nedläggning av BioNut:s serverrum på plan 8 i Neo
- arbetsmiljöfrågor som härrörde från påbörjade förtätningsprocesser
- lika villkor för forskare på KI såsom fördelning av hyreskostnader, FM-avgifter och djurhållning
- pågående personalärenden.

Detta tog tid och fokus från integrationen men det var samtidigt viktigt att dessa frågor lyftes. Projektet kunde inte hantera allt, men gjorde sitt bästa för att driva frågorna vidare.

Något annat som tog fokus och påverkade projektet var fryshaveriet i Neo. Ånyo ifrågasattes forskningsmiljön i Neo, och diskussioner om att flytta sin forskning från Neo tog fart igen.

Projektet ägnade mycket tid åt kommunikation och att vara så transparent som möjligt. Detta till trots fanns det, som alltid, individer som inte kände sig tillräckligt informerade. Projektet balanserade att tilldela tillräckliga resurser åt kommunikation och behovet att effektivt driva projektet i hamn.

Styrgruppens roll och mandat förtydligades på begäran av flera av dess medlemmar under projektets gång och efter ett möte med rektor. Då dess roll var rådgivande och vägledande, men inte omfattade finansiella beslut i projektet, så föreslår jag att styrgruppsmöten borde begränsas till högst ett per kvartal i liknande projekt.

### **6.3 Mottagarens erfarenheter (PH)**

*Mottagaren kommenterar sina erfarenheter av projektet och beskriver vad som fungerade bra och vad som kunde ha gjorts på ett annat sätt.*

Som prefekt för den mottagande institutionen möttes jag initialt av många frågor och en del oro från MedH:s medarbetare. Man var rädd att nuvarande goda situation på MedH skulle försämrans i och med sammanslagningen med en annan institution. Oron var berättigad, och kan så vara fortfarande, eftersom de långsiktiga konsekvenserna av sammanslagningen återstår att utvärdera.

Motsvarande oro fanns förstås också hos BioNut:s medarbetare, men med andra förtecken. BioNut:s prefekt hanterade detta på ett utmärkt sätt och vi har under hela projektet samverkat nära för att gå i takt med informationen.

Personligen såg jag tidigt fördelar med sammanslagningen även om jag också var tveksam till värdet av projektet relativt att låta BioNut vara kvar som institution. De sammankomster vi ordnat under projektet har stärkt mig i uppfattningen att det nya MedH har potential att bli en stark institution. Dock är framtiden osäker, fr.a. beroende på andra pågående processer på KI, fr.a. den nya resursfördelningen och planerna för ett återtagande av myndighetskapitalet. Det ser preliminärt ut som om MedH kommer att gå stark in i denna förändring, men detaljerna får utvisa hur det blir med detta.

Projektet har drivits på ett kompetent och engagerat sätt av den operativa beställaren och projektledaren. Ett stort tack till dem. Jag vill också tacka institutionsledningarna på både MedH och BioNut, som på ett mycket bra sätt lotsat sammanslagningen i mål utifrån sina respektive roller.

Som prefekt har jag således kunnat släppa alla frågor av administrativ karaktär och bara kunnat fokusera primärt på arbetet med den vetenskapliga utvecklingen på det nya MedH. Och det är en naturlig roll eftersom det i prefektens delegation ingår att ansvara för institutionens vetenskapliga verksamhet. En fråga som hänger samman med den vetenskapliga utvecklingen är institutionens organisation. Här erbjuder sammanslagningen en möjlighet att stärka och bredda verksamheten vid en del befintliga avdelningar. Genom att koppla nya grupper till existerande avdelningar kan nya synergier identifieras.

Arbetet i den strategiska framtidsgruppen avseende forskning har handlat om frågor av denna natur. Detta arbete ligger nu till grund för det fortsatta arbetet på MedH, där institutionens ledningsgrupp kommer att ta vid.

Slutligen något om styrgruppen. Initialt ledde inte diskussionerna där i rätt riktning. De karakteriserades av ett upplevt otydligt uppdrag hos de externa ledamöterna, vilket gjorde att fokus enbart handlade om ekonomiska frågor, procedurer och ledamöternas roller. Det är viktigt att externa personer är med i styrgrupper av detta slag, och vid eventuella framtida sammanslagningsprojekt på KI är mitt förslag att mer tid läggs initialt på att diskutera de roller representanter i styrgruppen skall ha, för att den ska kunna arbeta mer effektivt från början.

Över lag är jag positiv till utfallet av projektet. Nyckeln till att projektet gick så bra och höll tiden kan stavas samarbete på alla nivåer, från GVS på toppen, via ledningen för MedH och BioNut och ner till enskilda medarbetare på institutionerna. Jag tror KI har mycket att lära av projektet, både organisatoriskt och ekonomiskt. Det är nu viktigt att inte glömma bort

uppföljning och utvärdering, vilket bör göras på ett genomtänkt sätt under de kommande åren.

## 7 Beslut styrgrupp

Styrgruppens roll och mandat förtydligades på begäran av flera av medlemmarna under projektets gång och efter ett möte med rektor. Då dess roll skulle vara rådgivande och vägledande, men inte omfatta finansiella beslut i projektet, så har inga beslut tagits i styrgruppen. Mötena har varit en plattform för informationsöverföring från projektet till alla tre institutionskluster och möjlighet att diskutera samt att få kloka råd till projektet.

## 8 Dokument

*Lista eventuella dokument som är relevanta för slutrapporten*

1. Beslut gällande behörigheter i UBW
2. Placeringsbeslut för personer som behövde tillhöra både MedH och BioNut efter flytten i Primula per 1 april 2024
3. Beslut om byte av institutionstillhörighet

## 9 Signering

Via eduSign

### **Operativ beställare**

Maria Eriksdotter  
Professor

### **Projektledare**

Agneta Wallin Levinovitz

# Signature page

This document has been electronically signed  
using eduSign.

eduSign