



**Karolinska
Institutet**

2021-11-30

SLUTRAPPORT

Strategisk handlingsplan för ökad internationell synlighet

Beställare: Rektor Ole Petter Ottersen

Projektledare: Emma Hägg, Albin Gaunt, Sabina Bossi och Peter Andréasson

Mottagare: Robert Harris

Dnr: 1–392/2020

Version nr: 2.0 (tillgänglighetsanpassad webbversion)

Komplett signerad version finns hos registrator.

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Bakgrund	1
2.1	Varför behövs en ökad internationell synlighet?.....	2
3	Syfte och mål	3
3.1	Genomförande av projektet.....	3
3.2	En handlingsplan som bygger på tre insikter.....	4
4	Insikt 1: Att ledningen prioriterar och ger förutsättningar för ökad internationell synlighet	4
4.1	Förutsättningar och vägledning för ökad internationell synlighet.....	5
4.2	Strategisk samordning internt, lokalt och nationellt.....	5
4.3	Systemstöd.....	6
4.4	Internationell närvaro för att möjliggöra policypåverkan.....	7
5	Insikt 2: Att vi bygger och vårdar våra internationella nätverk	8
5.1	Synlighet genom internationell samverkan.....	8
5.2	Nätverk inom forskning och utbildning och forskning.....	9
5.3	Alumniverksamheten.....	10
5.4	KI:s personal som ambassadörer.....	10
6	Insikt 3: Att vi kommunicerar strategiskt och som ett KI internationellt	12
6.1	Strategisk exponering och bevakning av KI i internationell media.....	12
6.2	Språkpolicy och enhetlig kommunikation.....	14
6.3	Ki.se på engelska.....	14
6.4	Rankningar och kvalitet.....	15
7	Förslag till prioriteringar från projektet	16
8	Risikanalys – vad händer om vi inte gör något alls?	16
9	Signering	17

1 Sammanfattning

Med utgångspunkt i Strategi 2030 startades 2020 ett projekt för att utveckla en strategisk handlingsplan för ökad internationell synlighet. Målsättningen i Strategi 2030 är bland annat att KI ska vara förstahandsvalet för presumtiva studenter, lärare, forskare och samarbetspartners. Kvalitet i utbildning och forskning är den viktigaste faktorn för att nå det målet, men omvärldens bild av KI är också en avgörande faktor.

Projektgruppen har fört samtal med ett stort antal referenspersoner internt och externt. Det har då framkommit att KI:s internationella synlighet både kan och bör förbättras. Trots att KI är Sveriges och EU:s främsta medicinska universitet enligt flera ansedda rankingar är KI ändå inte känt i bredare kretsar för den världsledande verksamhet vi bedriver. Detta är ett problem bland annat för möjligheten att attrahera resurser och att omsätta forskningsresultat i verksamhet.

I rapporten identifieras tolv insatsområden och ett 50-tal aktiviteter som kan bidra till att öka KI:s internationella synlighet. Insatsområdena och aktiviteterna har prioriterats sinsemellan och utgör grunden för den föreslagna handlingsplanen.

De insatsområden som projektgruppen identifierat under projektets gång och som utgör handlingsplanen har grupperats under tre insikter.

1. Att ledningen prioriterar och ger förutsättningar för ökad internationell synlighet
2. Att vi bygger och vårdar våra internationella nätverk
3. Att vi kommunicerar strategiskt och som ett KI internationellt

Ökad internationell synlighet måste bygga på KI:s forsknings- och utbildningsverksamhet, och inte på någon särskild avdelning eller enskilda delar av organisationen. KI ägnar förhållandevis små resurser åt stöd för forskningens och utbildningens internationella synlighet. Ska KI upprätthålla dagens nivå gällande synlighet, anseende, positionering, genomslag och policypåverkan behöver insatserna höjas eftersom mediebruset ökar och konkurrens om utrymme kontinuerligt blir hårdare. Är ambitionen dessutom att öka KI:s internationella synlighet – vilket är målet i KI:s Strategi 2030 och är utgångspunkten för det här projektet – då är det projektets bedömning att KI måste genomföra mer långtgående förändringar som kommer att kräva ändrade prioriteringar och ökade resurser.

Implementeringsfasen av handlingsplanen kommer att medföra prioriteringar. Mot bakgrund av detta föreslår projektet prioritering av följande satsningar:

- Målgruppsanpassad och sammanhållen webbplats (ki.se) på engelska (och svenska)
- Alumnverksamheten
- Funktion med fokus på internationell strategisk medieexponering
- Stöd för implementering av RIMS
- Förstärkning av EU-samordning (Brysselkontoret och lokalt)
- Stärkt stöd till KI:s personals närvaro i sociala medier

2 Bakgrund

KI ska vara förstahandsvalet för presumtiva studenter, lärare, forskare och samarbetspartners. Kvalitet i utbildning och forskning är den viktigaste faktorn för att nå det målet. Internationalisering i sig pekas ut som avgörande för att kunna stärka kvaliteten i verksamheten och bidra till KI:s attraktivitet. Om KI ska vara ett världsledande universitet som beskrivs som ett centralt mål i KI:s Strategi 2030 krävs konkreta insatser för att öka synligheten och genomslaget internationellt.

För att få kännedom om den interna bilden och omvärldens bild av KI:s internationella synlighet formulerades ett projekt för att ta fram en strategisk handlingsplan för ökad internationell synlighet, i enlighet med verksamhetsplanen.

2.1 Varför behövs en ökad internationell synlighet?

En central del av KI:s strategi är att visa omvärlden vad KI gör, står för och kan bidra med. Internationell synlighet är viktig eftersom den, förutsatt att den är positiv, bidrar till att förutsättningarna för verksamheten blir bättre. Exempelvis kan synlighet öka möjligheten att attrahera och skapa intresse och engagemang hos blivande och befintliga studenter, medarbetare, forskare och samarbetspartners. Dessutom kan synligheten bidra starkt till att attrahera resurser såsom finansiering, skapa bättre förutsättningar för KI-relaterade aktiviteter och forskare att få genomslag utanför Sveriges gränser, underlätta i samband med internationella samarbeten med andra universitet och med forskare i andra länder. Det bör också påpekas att en positiv internationell synlighet ökar den interna självkänslan. Ökad synlighet – och kännedom om – KI kan slutligen också skapa större möjligheter för KI:s forskare att bidra med evidens i exempelvis policyutveckling i internationella organisationer.

Samtidigt är ökad internationell närvaro och synlighet inte ett självändamål för ett universitet. Syftet är alltid att med kärnverksamhetens höga kvalitet som grund skapa ännu bättre förutsättningar för utbildning och forskning. Fördelarna och målen med ökad synlighet behöver också vägas mot de resurser och insatser som krävs.

I samband med projektgruppens samtal med referenspersoner externt och internt framgår det tydligt att KI:s internationella synlighet både kan och bör förbättras. Trots att KI är Sveriges och EU:s främsta medicinska universitet enligt flera av de mest ansedda rankingarna är KI ändå inte känt i bredare kretsar för den världsledande verksamhet vi bedriver¹. Viktiga aspekter är också att omvärlden förändras och att lärosäten blir allt skickligare – och lägger alltmer resurser – på att etablera sig och synas internationellt. Skulle då KI stå still och inte öka sina insatser för att i rätt sammanhang synas internationellt, då faller vi i praktiken efter och förutsättningarna för att nå målen i Strategi 2030 sjunker radikalt.

Samtidigt måste vi vara uppmärksamma på att synlighet också kan vara negativ i den mening att den skadar anseendet för organisationen. I den här rapporten föreslås givetvis åtgärder för att skapa en positiv bild av KI internationellt, men det är viktigt att det finns en beredskap för hantera effekterna av negativ synlighet som kan drabba oss.

Forskare och undervisande personal har sina egna nätverk nationellt och internationellt inom vilka de bygger sin egen synlighet. Den synligheten bidrar också till KI:s synlighet. För den enskilde forskaren, särskilt i början av karriären, kan det vara av stor vikt att förknippas med ett välrenommerat universitet. Men även forskare som befinner sig i en senare del av karriären har lärosätets renommé betydelse i sammanhang där forskaren befinner sig, både inom och utanför sitt eget forskningsfält. Ett starkt KI bidrar till ökade möjligheter att få ta del av forskningsfinansiering och i rekryteringsammanhang av såväl studenter som forskare och andra medarbetare.

Slutligen är det viktigt att betona att det redan sker mycket för att öka KI:s internationella synlighet. Strategi 2030 och dess betoning av KI som ett globalt universitet har haft effekt både direkt och indirekt. Ett flertal konkreta initiativ har tagits i olika delar av verksamheten sedan detta projekt inleddes våren 2020 både internt och med en mer extern inriktning med fokus på en internationell synlighet. Pandemin har också lett till att KI:s internationella exponering har ökat märkbart.

Några exempel på initiativ sedan lanseringen av KI:s Strategi 2030 och som på olika sätt direkt eller indirekt bidrar till att öka KI:s internationella synlighet är:

- Brysselkontoret i Sthlm trios regi
- Initierade, nya eller uppdaterade styrdokument: KI:s varumärkesplattform, Digital policy, Vägledning för strategiska partnerskap, Ansvarsfull internationalisering (framtaget tillsammans med STINT, KTH och Lunds universitet)
- VP-projekt Ett sammanhållet verksamhetsstöd tex. Lotsen
- Samarbete med den internationella plattformen *The Conversation*

¹ KI – Mediegenomslag internationell media 2018–2021, Retriever juni 2021

- VP-projekt Center for Excellence in Sustainable Health, Europauniversitetet “Neurotech^{EU}”
- Inrättande av Health Emergency and Pandemic Science Center
- Intern utbildning (pilot) inom Ansvarsfull internationalisering
- Inrättande av UNIKI – intern samverkan på chefsnivå inom universitetsförvaltningen om internationella frågor
- Regelbunden dialog mellan FIR/IK och KS Internationella avdelning
- Projekt för att upphandla och implementera RIMS
- VP-projekt” En levande värdegrund genom kollegialt samarbete”
- Inrättande av en Open Science task force
- Stöd till KI:s kommunikatörer genom internt nätverk
- Utvecklade samarbeten med internationella aktörer tex WHO
- Inrättande av Advisory Group for Global Engagement
- Kompetensutveckling för personal inom engelska och interkulturell kommunikation, SiUss

3 Syfte och mål

Projektet har haft uppdraget att föreslå en strategisk handlingsplan för internationell synlighet. Syftet med en sådan handlingsplan är att ge vägledning till hur KI:s position och inflytande i internationella sammanhang kan stärkas. Synlighet och närvaro i internationella sammanhang är avgörande för att KI ska kunna attrahera de resurser i form av människor och medel som krävs för att vara världsledande men också för att få det genomslag och den påverkan som man önskar.

Målet med den föreslagna handlingsplanen har varit att identifiera tydliga insatsområden som kan bidra till att öka KI:s internationella synlighet. I arbetet med att ta fram handlingsplanen har projektet också haft som ambition att prioritera de insatsområden för vilka det finns ett uttalat stöd i verksamheten.

Delmålen som definierades i projektplanen var följande:

- En tydligare strategi för KI:s internationella närvaro/synlighet
- En proaktiv ansats i stället för reaktiv
- Starkare varumärke internationellt
- Fler KI-ambassadörer och en intern stolthet

Att öka ett lärosätes synlighet kan göras på kort eller medellång sikt men att förändra ett lärosätes anseende, genomslag och interna kultur tar dock mycket längre tid. Det här projektet tar i första hand upp de förbättringar som kan ske på kort eller medellång sikt med sikte på 2030. Vi tror dock att dessa insatser i sig också kommer att leda till mer långsiktiga positiva förändringar för KI:s internationella synlighet och även påverkan på den interna kulturen.

Ökad synlighet kan leda till ett behov av att kunna etablera och upprätthålla internationella kontakter i en större omfattning än vad som sker idag. Insatser för att skapa större synlighet måste därmed övervägas i relation till kapacitet att hantera internationellt samarbete i verksamhetsstödet och i kärnverksamheten.

3.1 Genomförande av projektet

Projektet för att ta fram en strategisk handlingsplan för ökad internationell synlighet inom ramen för VP 2030 (INTSYN) inleddes under andra kvartalet 2020.

Projektet delades in i tre faser där projektet i den första fasen fokuserade på intern förankring och inventering genom ett 40-tal intervjuer, workshops och enkäter. Fas två bestod av en extern analys av KI:s internationella synlighet och omvärldsanalys genomförd av en extern konsult, Illuminate Consulting Group

(ICG). Den tredje och avslutande fasen bestod av en internationell mediaanalys, en alumnenkät (och en mindre benchmark).

Styrgruppen efterfrågande tidigt en nulägesrapport. Utifrån de samtal, enkäter och workshops som genomfördes under april-augusti 2020 framkom en intern bild av KI:s internationella synlighet liksom förslag på insatsområden och åtgärder där KI har utvecklingspotential. En delrapport presenterades i oktober. Ytterligare ett fåtal intervjuer gjordes i september-maj för att komplettera den interna bilden.

Den externa rapportens utformning var initialt tänkt att bestå av kvalitativa intervjuer med olika externa målgrupper men slutsatsen blev att flera faktorer såsom urval, tid och resurser inte skulle kunna ge projektet det underlag som önskades. I stället omformulerades uppdraget utifrån ett antal förutbestämda frågor att besvaras utifrån analys av data, utvärderingar och internt sammanställda underlag. Uppdraget gavs åt ICG som har arbetat med liknande uppdrag globalt. Utifrån 5 tydliga delområden var tanken att ICG skulle presentera förslag och rekommendationer på åtgärder för att öka KI:s internationella synlighet baserat på en extern bild av universitetets synlighet internationellt. ICG genomförde också inom ramen för sitt uppdrag ett antal informella samtal med universitet i sitt nätverk för att få benchmark inom vissa specifika områden för att komplettera de underlag som KI tillhandahållit. Tyvärr kunde inte konsulten leverera material till projektet som överenskommet inom den tid som projektet pågick.

Del tre av projektet utgörs av underlag från några av KI:s strategiska samarbetspartners med starka varumärken, viss omvärldsanalys samt en enkät till en för projektet mycket viktig målgrupp: alumner. Projektet i samarbete med KA uppdrog även åt Retriever att genomföra en internationell mediaanalys över KI:s synlighet 2015–2021.

3.2 En handlingsplan som bygger på tre insikter

De insatsområden som projektgruppen identifierat under projektets gång och som utgör handlingsplanen har grupperats under tre insikter.

1. Att ledningen prioriterar och ger förutsättningar för ökad internationell synlighet
2. Att vi bygger och vårdar våra internationella nätverk
3. Att vi kommunicerar strategiskt och som ett KI internationellt

4 Insikt 1: Att ledningen prioriterar och ger förutsättningar för ökad internationell synlighet

Att öka den internationella synligheten bör ses som en stegvis process som kompletterar särskilda insatser riktade mer specifikt mot marknadsföring och varumärkesbyggande. Ökad internationell synlighet uppnås genom att göra ett antal aktiviteter väl och på ett konsekvent sätt över tid snarare än ett fåtal stora aktiviteter. Det är viktigt att ökad internationell synligheten bygger på KI:s samlade verksamhet, och inte på någon särskild avdelning eller enskilda delar av organisationen. Det är också viktigt att verksamheten har en tydlig styrning och att det finns ett uttalat stöd från och samsyn i universitetsledningen.

Genom att tillsammans, kompetent och med en gemensam inriktning och strategi konsekvent visa på KI:s internationella inriktning, kan KI:s synlighet öka just genom att många gör lite mer. Vi behöver bygga en medvetenhet om den enskilda personens betydelse bland KI:s medarbetare, forskare och studenter. Det handlar bland annat om att ge den enskilda medarbetaren stöd och en insikt om vilken betydelse och fördel det kan innebära att tillhöra ett internationellt känt, respekterat och synligt universitet. Det finns alltså ett gemensamt intresse – såväl för universitetet som helhet som för den enskilda forskaren, studenten eller medarbetaren, att KI är synligt och känt internationellt.

Även när det gäller verksamhetsstödet är den samlade kraften viktig att poängtera – alla kan på olika sätt bidra till att öka KI:s internationella synlighet. För vissa delar av verksamhetsstödet ligger dock dessa frågor högre på agendan än för andra. Här har naturligtvis internationella kansliet (FIR/IK) en central roll, men även avdelningen för forskarstöd (RSO), kommunikationsavdelningen (KA) och avdelningen för utbildning- och forskarutbildningsstöd (UFS).

4.1 Förutsättningar och vägledning för ökad internationell synlighet

I Sverige har KI en stark synlighet även om det förekommer att KI blandas ihop med Karolinska Universitetssjukhuset (källa: Kantar/Sifo 2019). Medieanalyser visar att KI:s synlighet utomlands med vissa undantag är svag och har betydande förbättringspotential i alla världsdelar. I vissa världsdelar och regioner finns mycket stor förbättringspotential. Svaren i surveys som används av rankingsinstitut visar att kännedomen om KI inte är jämnt spridd globalt. Det är ett fåtal högprofilerade lärosäten i USA och England som har en global täckning när det gäller kännedom och gott anseende. För projektet framstår det som tydligt att den höga kvaliteten i KI:s verksamhet inte motsvaras av den relativt låga synlighet lärosätet har i Europa och globalt.

Avsikten med den strategiska handlingsplanen är att peka på områden och genomförbara insatser som skulle gynna KI:s synlighet internationellt. Vikten av prioritering från ledning och ett mer proaktivt arbete för att stärka bilden av KI internationellt har understrukits i den interna inventeringen.

Flera styrdokument som tagits fram i arbetet med att konkretisera Strategi 2030 - kan om de implementeras - i verksamheten stärka KI:s synlighet internationellt. En vägledning för strategiska partnerskap, en strategi för digitala kommunikationskanaler, inklusive nyttjande av sociala medier och webbnärvaro samt en uppdaterad varumärkesplattform är initiativ som pågår eller nyligen har avslutats och som ger tydligare ramar och ett stöd för hela verksamheten hur man som representant för KI förväntas kommunicera och samverka internationellt.

Internationalisering genererar generellt värde för forskning och högre utbildning och syftar till att förbättra kvaliteten och förbättra spridning av resultat. Men internationaliseringen måste drivas ansvarsfullt. Forskare, supporttjänster och lärosätena måste bedöma utmaningarna och möjligheter relaterade till internationellt samarbete. (övers. Från *STINT Responsible internationalisation: Guidelines for reflection on international academic collaboration*). Internationella samarbeten bör utvärderas och drivas ansvarsfullt och därmed bör stöd i form av vägledande dokument såsom KI:s egen vägledning för strategiska partnerskap och STINTs *Responsible internationalisation* nyttjas. Intern utbildning inom ansvarsfull internationalisering inom akademien och administrationen behövs för att skapa bättre förståelse för de risker som ökad internationell synlighet som samarbeten kan medföra. Stöd och råd från resursgrupper såsom Internationaliseringsrådet och KI Advisory group for global engagement är av yttersta vikt i sammanhang där KI samverkar och kommunicerar globalt.

I nämnda styrdokument och med stöd av rådgivande instanser där ledningen är representerad bör verksamheten finna stöd för prioriteringar och ett mer proaktivt arbetssätt.

Förslag från projektet:

- Framtagna styrdokument som rör kommunikation och samverkan internationellt behöver kommuniceras, implementeras i verksamheten och regelbundet följas upp.
- *Advisory group for global engagement* har inrättats som stöd för verksamheten och kunde ges en tydlig roll i råd gällande KI:s internationella engagemang och synlighet
- Tydliggör Internationaliseringsrådet roll i strategiska internationella frågor som rör synlighet
- Intern utbildning inom ansvarsfull internationalisering

4.2 Strategisk samordning internt, lokalt och nationellt

Så gott som alla KI:s delar och funktioner bidrar på olika sätt till universitetets internationella synlighet. Samtidigt har inte någon enhet eller funktion ett huvudsakligt ansvar för frågan. Därför är det särskilt viktigt att koordinera verksamheten internt.

Det finns potential i att arbeta mer avdelnings- och enhetsöverskridande inom förvaltningen och tillsammans med institutioner vid exempelvis besök från delegationer men även vid KI:s externa representation utomlands. FIR/IK samlar olika delar av KI för möten regelbundet i nyinrättad grupp (UNIKI) som bygger på tidigare (Internationella arbetsgruppen (IA)). Denna grupp omfattar förvaltningens enhetschefer och har tagit ett mer samlat grepp om uppgiften att utbyta information och koordinera den internationella verksamheten på KI. FIR/IK samordnar också en internationell besöks- och eventkalender.

I det lokala, regionala och nationella sammanhanget finns samverkansorganisationer som kan bidra till KI:s internationella synlighet. Givna samarbetspartner är sjukvårdsaktörer och framför allt Karolinska Universitetssjukhuset (K)². Strategin som syftar till att öka KI:s internationella synlighet ska harmonisera med Karolinska Universitetssjukhuset och Stockholmsregionens (Stockholm stads och Region Stockholms) strategier för internationalisering och utveckling av näringslivet. KI bör även samverka med kringliggande kommuner, fram för allt Solna kommun och Huddinge kommun där campus finns förlagda. Goda exempel på samverkan i internationella sammanhang är tex, Life Science-strategin, insatser kring precisionsmedicin, det nyligen initierade Stockholm trios samarbete med University College London (UCL) inom ramen för och *UCL Cities Partnerships Programme* inklusive Stockholm stad samt aktiviteter relaterade till HERA (*European Health Emergency preparedness and Response Authority*). För att uppnå god samverkan krävs en dialog och en god kännedom om varandras initiativ och verksamheter.

KI bör vara en självklar deltagare i nationella nätverk av vikt men även i sammanhang där regeringen, utrikesförvaltningen, Sida, Socialstyrelsen och Svenska institutet talar å Sveriges vägnar i utbildnings- och forskningsfrågor som relaterar till hälsa. KI är en god representant för kunskapsnationen Sverige och bör aktivt ta det ansvaret.

Förslag från projektet:

- Tydliggöra FIR/IK:s roll för att främja internationell synlighet
- Inrätta en permanent grupp med befintlig personal från KA och FIR/IK som arbetar strategiskt och långsiktigt med att öka KI:s internationella synlighet (cf. Birmingham University)
- UNIKI bör fortsatt utvecklas av FIR/IK och formulera en plan för systematisk informationsinhämtning från organisationen samt plan för återkoppling till respektive del.
- Utveckla former (nya eller existerande) för dialog med Karolinska Universitetssjukhuset, Region Stockholm och Stockholms Stad i fråga om aktiviteter som bidrar till Stockholms internationella synlighet och internationellt samarbete i stort.
- Sträva efter att ha representanter från KI i relevanta nationella nätverk i internationella sammanhang

4.3 Systemstöd

KI:s bibliotek (KIB) tillhandahåller infrastruktur för synliggörandet och tillgängligheten av stora delar av KI:s utbildning och forskning både nationellt och internationellt. Open Science där KI ligger långt fram främjar internationell synlighet. Nyligen inrättades en arbetsgrupp, under ledning av KIB, i syfte att arbeta med frågan. I dagsläget presenteras inte KI:s examensarbeten, som ofta är på engelska, digitalt. Att erbjuda möjligheten att digitalt presentera dessa skulle öka den internationella exponeringen av KI:s utbildning och främja studenternas karriärmöjligheter globalt.

Inom informationshanteringsprogrammet finns ett projekt för att skapa bättre nätverk internt och externt för KI:s forskare – Research Information Management System (RIMS). Detta projekt har kommit långt. RIMS ligger väl i linje med att öka KI:s synlighet inom forskningsområdet internationellt. De övergripande målen för informationshanteringsprogrammet linjerar väl med synlighetsprojektets intentioner:

Kort om RIMS

RIMS målsättning är att "Make KI research findable!" och det ska utgöra ett sammanhållet systemstöd för forskningsinformation. Adekvat, uppdaterad och korrekt information om KI:s pågående och avslutade forskning och forskare ska vara lätt tillgänglig för både externa och interna användare.

- Det ska gå lätt att hitta uppdaterad och relevant info om KI-forskare och pågående och avslutad KI-forskning, såväl internt som externt

² Här finns sedan tidigare ett behov av att skilja mellan organisationerna. Men detta gäller framför allt nationellt. I internationella sammanhang är det sannolikt mindre viktigt att verka för en åtskillnad KI/K och hävda det egna varumärket, däremot är det viktigt att man sinsemellan har en god dialog och samarbetar.

- KI-forskare ska kunna uppnå ökad spridning av information om sin forskning utan ökad administration
- Det ska finnas översikter av KI:s pågående och avslutade forskning som är aktuella samt pedagogiskt presenterade
- Det ska gå snabbare att få fram relevanta besluts-/analysunderlag relaterade till KI:s forskning och forskare

För att systemet ska kunna tjäna sitt syfte väl krävs långsiktigt stöd och utbildning av medarbetare som ska använda systemet och implementeringen blir ytterst viktig.

ICG påtalar bristen på ett centralt ärendehanteringssystem som skulle kunna underlätta och effektivisera arbetet internt. Idag har KI flera olika ärendehanteringssystem men som inte talar med varandra. Det system som främst används internt idag är Nilex. Ett ärendesystem är kopplat till kommunikation och bemötande och ett samordnat och professionellt bemötande är positivt för varumärket och gynnar synligheten. Manuell hantering av en mängd ärenden tar kraft och resurser från administrationen och hanteringen riskerar att upplevas som bristande pga. arbetsbelastningen. Ett gemensamt ärendehanteringssystem skulle effektivisera verksamheten och det skulle i sin tur gynna synligheten och stärka varumärket. Det har tidigare vid KI vid flera tillfällen utretts möjligheter att samla flera verksamheter under ett gemensamt ärendehanteringssystem och det vore att rekommendera att man såg över den möjligheten på nytt.

Under 6.3 nämns engelska ki.se och vikten av att ha kompletta och uppdaterade profilsidor för att synas internationellt. Detta skulle enligt ICG också kunna ske med hjälp av systemstöd (RIMS).

Förslag från projektet:

- Stötta och prioritera implementeringen av RIMS som också innebär löpande systemstöd
- Möjliggör presentation av KI:s examensarbeten digitalt med stöd av KIB:s infrastruktur
- Utred möjligheten om ett gemensamt centralt ärendehanteringssystem eller att samla fler av KI:s verksamheter inom Nilex
- Stötta nyinrättade Open Science Task Force arbete
- Automatiserat stöd för ki.se – innehållsarbete, forskares profiler (från RIMS)

4.4 Internationell närvaro för att möjliggöra policypåverkan

I KI:s Strategi 2030 framgår att KI ska eftersträva synlighet och närvaro internationellt för att vara globalt ansvarstagande och att kunna påverka. KI behöver därmed vara redo att bidra med sin kunskap och kompetens till utveckling av samhället även på det internationella planet och vara en aktiv och engagerad aktör i frågor som gäller förutsättningar för KI:s verksamhet, i exempelvis EU:s forsknings-, utbildnings- eller hälso-, eller datapolitik, eller utveckling av globala policies inom FN som rör hälsa och akademisk frihet. KI kan bidra till att stärka bilden av Sverige utomlands, genom att vara ett ledande medicinskt universitet men också en signifikant aktör som tar ansvar för de globala målen för hållbar utveckling där global hälsa är en viktig del.

Hälsofrågor och hälsodiplomati har sedan pandemin fått allt större betydelse. Det ökade internationella samarbetet innebär också att gränssnittet mellan policyutveckling och forskning växer internationellt. Att KI:s forskare tar plats och deltar i internationella vetenskapliga rådgivande organ, expertpaneler och internationella utvärderingar av policy är av stor betydelse för omsättningen och tillämpningen av KI:s kunskaper. Det är därför av vikt att strukturer upprättas för att underlätta forskares medverkan i sådana sammanhang och det har också lyfts av medarbetare i intervjuer som en viktig faktor för synligheten.

För att främja förutsättningarna för KI:s verksamhet är det viktigt att i dialog föra fram KI:s utgångspunkter och behov i de sammanhang där policy och andra organisationers verksamhet utvecklas. Genom proaktiv medverkan i policyutveckling kan KI främja de yttre förutsättningarna för verksamheten. Det kan ske exempelvis genom att föra direkt dialog med företrädare för EU:s institutioner, FN-systemets

organisationer och andra internationella organ och organisationer, eller genom aktivt deltagande i nätverk av lärosäten som verkar för policydialog. Detta arbete kräver omvärldsbevakning och -analys, resurs- och kompetensmässiga förutsättningar för konstruktivt deltagande i internationella lärosätetsnätverk³, systematisk samverkan med andra svenska aktörer och rent av permanent fysisk närvaro nära policycentra eller djupa samarbeten i form av Centra vid KI (exempelvis CESH). KI har också mycket att vinna på genom att vara delaktig i dessa sammanhang och kan ta hem nya perspektiv som utvecklar och stärker verksamheten.

För KI:s strategiska relationer med internationella organ såsom EU:s institutioner och FN-systemet krävs avsätta resurser för omvärldsbevakning, analys och stabil övergripande dialog. En strategisk samordning för EU och FN-frågor bör därför inrättas.

Förslag från projektet:

- Sthlm trio och Brysselkontoret – stärk KI:s representation och ta fram separat kommunikationsstrategi för policy och närvaro i EU-frågor
- Satsa på KI-representation i relevanta organ för policymedverkan
- Inrätta en samordningsfunktion för EU och FN-frågor vid KI, exempelvis en EU/FN strateg

5 Insikt 2: Att vi bygger och vårdar våra internationella nätverk

KI:s styrka är våra medarbetare, studenter och alumner och den utbildning och den forskning som bedrivs vid lärosätet. Det som KI står för kommuniceras i alla de nätverk som KI skapar. Nätverk är en av de viktigaste kommunikationskanalerna som finns för organisationer. Organisationers synlighet skapas bland annat genom Word-of-mouth och det gäller särskilt tydligt för universitet och högskolor (Birkholz, Seeber, & Holmberg, 2015). Relationen till KI skapas under perioden vid KI och därmed är kvaliteten på utbildning och forskning, liksom bemötande och service avgörande för om personen får en positiv erfarenhet av KI och därmed går ut och stärker KI:s varumärke i form av en ambassadör. I bemötandet är alla medarbetare på KI viktiga och bärare av varumärket.

5.1 Synlighet genom internationell samverkan

Utifrån universitetets storlek är kännedomen hög för KI nationellt.⁴ Sannolikt är också KI det mest kända svenska universitetet utomlands, även om det finns tydliga indikationer på att kännedomen om att KI är ett universitet inte är särskilt utbredd. Totalt sett är dock kännedomen om KI förhållandevis låg internationellt utanför den medicinska universitetsvärlden. Synlighet och närvaro i internationella sammanhang i Sverige och utomlands är avgörande för KI:s möjlighet att verka globalt. KI är inte det förstahandsval som samarbetspartner som vi önskar vara vilket försvårar möjligheterna till att bli inbjuden till samarbeten av samhällsrelevans.

För att kunna öka KI:s synlighet och inflytande internationellt behöver partnerskap med andra ledande lärosäten, företag och organisationer i världen utvecklas. Dessa partnerskap är grundläggande för förutsättningarna för att forskningsresultat implementeras och för utvecklingen av en modern utbildning. KI bör skapa nya nätverk i de länder som KI bedömer ger geografisk bredd och kompletterar KI:s utbildnings- och forskningsområden utöver de som redan finns. Etablerade och väl fungerande nätverk ska värnas och nya ska skapas så att KI som lärosäte innehar en portfölj av samarbeten som gynnar och stärker den internationella närvaron och synligheten. Starka varumärken som står för kvalitet stärker varandra och sammanhanget kan bidra till att öka KI:s inflytande.

3

https://www.international.unibe.ch/stories/2019/university_boosts_visibility_in_international_science

⁴ Även om kännedomen delvis beror på företeelser som är direkt negativa eller inte enbart är positiva (t ex Macchiarini-ärendet och hopblandningen med sjukhuset och den kritik som funnits i samband med NKS)

KI har i ökande grad börjat arbeta för att i samarbete med andra organisationer i regionen och i Sverige skapa internationell uppmärksamhet. Ett exempel är Stockholm trios etablering av ett kontor i Bryssel. Ofta ökar kraften i sådana insatser genom att organisationer samverkar.

KI har lämnat nätverk som haft inflytande inom det medicinska området globalt och delar av organisationen ställer sig frågande till dessa beslut. KI bör finnas med i nätverk som t ex LERU eller The Guild som lyfter frågor och driver debatt. Likaså finns nätverk där KI ingår idag och medlemskap som skulle kunna nyttjas bättre för att öka KI:s synlighet och närvaro i frågor som rör hälsa. En generell kartläggning av KI:s medlemskap i samverkansorganisationer bör upprättas, tillsammans med en kartläggning av relevanta potentiella nätverk av intresse inom prioriterade regioner i världen.

Förslag från projektet:

- Etablera ansvarsfull internationalisering som ett grundläggande förhållningssätt i fråga om internationellt samarbete på KI exempelvis genom interna utbildningar och genom att använda interna riktlinjer för hur internationella partnerskap ska hanteras ansvarsfullt.
- Prioritera aktivt medlemskap i relevanta och välfungerande nätverk
- Inventera och utvärdera befintliga medlemskap och samarbeten utifrån synlighetsaspekt (i samband med utvärdering av kvaliteten)
- Nya strategiska partnerskap bör värderas utifrån aspekten ”ökad positiv internationell synlighet”

5.2 Nätverk inom forskning och utbildning och forskning

Ett sammanhållet verksamhetsstöd, t.ex. kommunikationsdelen och forskarstödsdelarna i projektet omfattar flera initiativ som kan innebära bättre stöd till forskarna i arbetet att kommunicera sin forskning internationellt. Framför allt unga forskare behöver övning i kommunikation och stöd i hur de kan navigera i sociala medier. Karriärservice liksom KA och KIB har erbjudit informationstillfällen inom detta område med stöd av både extern och intern kompetens. Dessa erbjudanden skulle kunna formaliseras, samordnas och erbjudas mer regelbundet – med en tydligt internationell inriktning. Utöver detta har ett samarbete inletts med den internationella nyhetsplattformen *The Conversation*, som erbjuder ökad synlighet för disputerade forskare.

En genomgång och övergripande förbättring av medarbetare inom utbildning och forskning och forskargrupperns presentationer på ki.se bör prioriteras. Presentationerna måste vara uppdaterade, korrekta och aktuella, ha en gemensam layout som framhåller KI:s, utbildningens och forskningens roll, adekvata länkar till vidare information osv. Målet ska vara att den som söker efter KI-relaterad utbildning och forskning tidigt i sökbilden ska hänvisas till en sida med relevant och användbar information med möjlighet att gå vidare djupare i strukturen.

Dekanerna liksom ICG nämner att stöd för ett mer strategiskt deltagande i konferenser skulle kunna tjäna både KI:s forskare i deras forskning och den internationella synligheten för lärosätet. Forskarna är ambassadörer och det finns mycket att vinna på närvaro, att synliggöras och knyta kontakter i dessa sammanhang.

2015 genomfördes ett projekt med Svenska Institutet i syfte att stärka KI och Sveriges möjligheter att attrahera internationella möten. I projektet identifierades hinder och föreslogs åtgärder som fortfarande är aktuella och skulle kunna implementeras. Om man arbetar mer strategiskt med KI:s eget värdskap för konferenser och större event så skulle det stärka KI:s synlighet. En viktig del av en sådan strategi är samverkan med andra lokala och nationella organisationer för att stärka KI:s och Stockholms erbjudande om konferensvärdskap. Ansvariga för konferensverksamheten ser stor potential i detta. En långsiktig plan för vilka event KI ska satsa på efterfrågas också då resurser behöver koncentreras för att genomföra aktiviteter med kvalitet.

Förslag från projektet:

- Stöd och vidareutveckla förslag från ett sammanhållet verksamhetsstöd som förbättrar kommunikations- och forskarstödet

- Prioritering och en strategisk plan för att skapa en långsiktighet i vilka former av profilerade konferenser som KI bör arrangera

5.3 Alumniverksamheten

KI:s alumner från både utbildning och forskning är viktiga bärare av bilden av KI och det är uppenbart att denna grupp kan och bör uppmuntras till att få en mer aktiv strategisk roll för att öka och stärka KI:s synlighet utomlands, implementera forskningsresultat och medverka till att göra KI mer känt som ett universitet där medicinsk utbildning ingår som en viktig del av verksamheten. På många andra lärosäten, även i Europa, är alumner en viktig källa för donationer. KI:s alumniverksamhet har länge arbetat med mycket små resurser. I långa perioder har det till exempel bara funnits en enda person som arbetat med dessa frågor vid KI. Den här verksamheten behöver stärkas. I Strategi 2030 framhålls alumniverksamheten som viktig för att stärka KI:s internationella arbete. I jämförelse med andra jämförbara lärosäten avsätter KI mycket begränsade resurser till denna verksamhet och det finns stor utvecklingspotential för alumniverksamheten om man får tydliga mandat och ökade resurser. Genom organiserade alumnätverk och "Chapters" som de som har skapats i Kina, Vietnam och Uganda kan bilden av KI stärkas internationellt och alumnerna kan fortsätta ha en relation till KI efter att de har lämnat universitetet. Utveckling av verksamheten behöver byggas på ömsesidigheten i relationen så att det är tydligt vad som förväntas av alumnerna och vad KI kan erbjuda. Alumnerna måste ges möjligheten att nätverka sinsemellan på befintliga plattformar.

Internationella alumner har hittills använts främst i studentrekrytering men skulle kunna nyttjas i andra sammanhang till exempel som mentorer för landsmän på väg till KI, i syfte att inspirera till karriärval och för att visa på alumner med betydande positioner internationellt. Etablerandet av CESH vilar till del på de starka alumnband som skapats genom en gemensam doktorandutbildning med Makerere University. En bättre överblick av KI:s framgångsrika alumner globalt och kommunikation om dessa skulle inspirera och attrahera presumtiva studenter och forskare. Alla dessa aktiviteter skulle kunna bidra till att öka KI:s synlighet internationellt.

Alumnnekäten som genomfördes inom ramen för detta projekt hade låg svarsfrekvens men bekräftar bilden av att kännedomen om KI utomlands är låg, framför allt utanför akademiska och medicinska kretsar samt att kopplingen till Nobelpriset i fysiologi eller medicin är en styrka för KI:s varumärke.

Redan 2016 levererade Study Portals i ett konsultuppdrag "*Alumni Strategy Karolinska Institute April 2016*". Många av de rekommendationer som gavs 2016, som fortfarande är aktuella, har ännu inte implementerats. Det finns sedan tidigare ett VP-projekt planerat för 2022 för att utveckla relation till alumner, ta fram anpassad information, inventera och formalisera samarbete med dessa "KI-ambassadörer". Verksamheten planerar att ta fram en ny långsiktig alumnstrategi som bygger på Strategi 2030 och diskuterar även möjligheterna att inrätta en Alumni Advisory Board och "årets alumn". Resultatet av dessa insatser och projekt skulle gynna KI:s internationella synlighet och stärka KI:s nätverk globalt.

Förslag från projektet:

- Implementera tidigare rekommendationer och utveckla alumniverksamheten
- Stärka alumnfunktionen resursmässigt och koppla den tydligare till FIR/IK och till den internationellt inriktade kommunikationsverksamheten
- Inventera och engagera ledande alumner i världen – och presentation (webben på ki.se, i sociala medier, i filmer, bilder, korta intervjuer) kan användas i olika internationella sammanhang

5.4 KI:s personal som ambassadörer

För att vara trovärdig behöver den externa bilden av en organisation vara grundad i den verksamhet och de värderingar som finns internt. Därför måste handlingsplanen för internationell synlighet också omfatta internt arbete. Detta bör bland annat syfta till att förankra KI:s värderingar, visioner och globala ansvar i

organisationen bland alla medarbetare. Härigenom kan enskilda medarbetaren alltid fungera som en ambassadör för KI och KI:s värderingar, särskilt i internationella sammanhang.

KI:s synlighet internationellt skulle sannolikt gynnas om den så kallade "vi-känslan" på KI var tydligare. En sådan vi-känsla kan i det här sammanhanget gynnas av att det upplevs som ett ännu starkare mervärde att tillhöra KI. Det blir ett ömsesidigt förstärkande av vi-känslan och mervärdet om kopplingen till KI står för något bra. Att skapa en sådan kultur i hela organisationen är ett långsiktigt förändringsarbete. De här frågorna är en viktig del av projektet "*En levande värdegrund genom kollegialt samarbete*" som drivs av HR-avdelningen.

I väntan på förslag som tas fram inom ramen för det projektet om kollegialt samarbete kan man på kortare sikt identifiera "champions" d v s personer som redan är villiga att ta ett extra stort ansvar att representera KI. Personer som till exempel internationella akademiska koordinators och andra akademiska och administrativa medarbetare som har landspecifika nätverk/kunskap skulle kunna nyttjas i mycket större omfattning för informationsinhämtning och informationsspridning. En inventering av champions skulle kunna ge en överblick och vara en resurs ett för att med stöd av dem och deras nätverk samordna internationella insatser och besök. Projektet har funnit att det skulle vara gynnsamt att fortsätta verka genom akademiska koordinators, vars uppdrag skulle kunna formuleras tydligare, och ta fram material för att stötta dessa "ambassadörer" om de ges möjlighet att representera KI i olika globala sammanhang.

Vårt arbetsgivarvarumärke är en viktig del i varumärkesarbetet vad gäller att kommunicera KI som en attraktiv arbetsgivare. För att attrahera de bästa medarbetarna är det dels viktigt för KI:s arbetsgivarvarumärke att vi har en strategi för att synliggöra de medarbetare som är våra ambassadörer. Men också att profilera och skraddarsy vårt arbetsgivarerbjudande mot olika målgrupper nationellt såväl som internationellt.

KI skulle kunna dra fördel av KI:s internationellt erkända namn för lämplig kommunikation och lämpligt syfte. Det finns ett antal nu aktiva och internationellt profilerade KI-medarbetare som mer medvetet kan användas som hävstänger för att öka KI:s internationella synlighet, till exempel genom att i ökad grad ge dem kontinuerlig återkoppling, fungerande och effektiva redskap, verktyg och stöd för sin kommunikation med omvärlden och andra insatser som tydliggör deras nära relation till KI.

KI kan och bör också mer konstruktivt, strategiskt och aktivt använda viktiga och symboltunga namn inom både utbildning och forskning som förknippas med KI. Det kan till exempel handla om att mer medvetet lyfta fram att Hans Roslings professionella hemvist var KI (det nyligen genomförda första Roslingseminariet tillsammans med WHO är en bra illustration). Även Nobelpriset och Nobelförsamlingen vid KI är ett begrepp som KI måste kunna använda mer och bättre – utan att för den skull exploatera varumärket. Sveriges position som en av världens mest stabila och högst rankade demokratier skulle kunna fungera som ett lämpligt fundament för att föra fram frågan om akademisk frihet i en internationell kontext. Här kan också KI:s mångåriga engagemang för Ahmadreza Djalali framhållas.

Förslag från projektet:

- Inventera och engagera interna ambassadörer på KI med internationella nätverk (som kan och vill representera KI)
- Tydliggöra uppdrag för internationella akademiska koordinators (utöka att inkludera företag/organisationer)
- Erbjud internationellt erkända KI-profiler kontinuerlig återkoppling, fungerande och effektiva redskap, verktyg och stöd för sin kommunikation
- Ta fram målgruppsanpassade paket av presentationsmaterial som underlättar i sammanhang då personal representerar KI
- Utveckla ett arbetssätt för att tillvarata mervärdet av KI:s internationellt erkända forskare och för att mer aktivt och medvetet använda de "hävstänger" för ökad internationell synlighet som finns för KI, som till exempel Nobelpriset, arvet efter Hans Rosling och frågor som rör akademisk frihet

- VP-projekt pågår om värdebaserat ledarskap ” En levande värdegrund genom kollegialt samarbete”

6 Insikt 3: Att vi kommunicerar strategiskt och som ett KI internationellt

Ökad kännedom ger ökad synlighet och tvärtom. I många samtal inom ramen för projektet har brister på webbplatsen ki.se uppmärksammats, men även anställdas eget ansvar att kommunicera. Det ska vara lätt att göra rätt men det måste också ställas krav från centralt håll så att kommunikation i KI:s namn håller hög kvalitet. Alla medarbetare är potentiella vidareinformatörer och ki.se är KI:s ”gate to the world”. På det här området finns redan ett flertal insatser för att stärka KI:s kommunikation internationellt som påbörjats under projektets gång och som på många vis gynnar ökad internationell synlighet men det saknas fortfarande en hel del viktiga element.

6.1 Strategisk exponering och bevakning av KI i internationell media

En analys av KI:s internationella medieexponering (KI – Mediegenomslag internationell media 2018–2021, Retriever juni 2021) visar sammanfattningsvis att:

- ✓ Den internationella exponeringen för KI ökar – en bidragande orsak till det är uppmärksamheten kring pandemin
- ✓ USA dominerar, följt av Storbritannien, Tyskland och Indien
- ✓ Traditionsenligt uppvisar exponeringen en topp i samband med utnämningen av Nobelpristagare i början av oktober varje år – denna bild har dock förändrats under pandemin – då ”vård” är ett ämne som i allt större utsträckning nämns i anslutning till KI
- ✓ Den totala internationella exponeringen av KI ökade med omkring 20 procent 2020, jämfört med genomsnittet åren 2018 och 2019
- ✓ Den största andelen av uppmärksamheten återfinns i medier specialiserade eller mer inriktade på medicin och hälsofrågor
- ✓ Beskrivningen av KI i internationella medier är i stort sett uteslutande neutral eller positiv. I knappt hälften av de texter som granskats återfinns en namngiven representant för KI, antingen intervjuad eller omnämnd på annat sätt
- ✓ KI:s internationella medieexponering domineras av forskningsrelaterade ämnen (83 procent). Av dem dominerar i sin tur ämnet ”nya rön” (80 procent). Utbildningsrelaterade ämnen står för endast 3 procent av exponeringen

Det är alltså tydligt att pandemin till viss del förändrat exponeringen av KI i utländska medier. Det är också intressant att KI inte presenteras som ett medicinskt universitet annat än sällsynta fall. Det är rimligt att dra slutsatsen att de flesta som inte har en djupare kunskap om KI, och bara stöter på KI via artiklar om t ex Nobelpriset, nya forskningsrön eller i kölvattnet av pandemin, får en bild av att KI snarare är ett forskningsinstitut eller en ”Nobelinstitution” än ett medicinskt universitet. Det finns också exempel i internationell medieexponering som tydligt visar att KI blandas ihop eller förknippas med Karolinska Universitetssjukhuset, t ex i termer av ”the Karolinska University Hospital at the Karolinska Institute”.

Idag arbetar KI:s presstjänst brett med både nationell och internationell media men KI saknar både strategi och tillräckliga resurser för att kunna arbeta proaktivt med att mer inriktat lyfta KI i internationell media. Det är projektets förslag att en tjänst som kan fokusera på strategisk medieexponering (cf. Lunds universitet) inrättas och att den resursen bör arbeta nära FIR/IK och universitetsledningen, men placeras på KA. 2012 tog KA fram en internationell PR-strategi för 2012–2014 som skulle kunna uppdateras, revideras och användas som ett underlag för att utveckla KI:s internationella medieexponering i kombination med aktuella kommunikationsmål som utgår från Strategi 2030.

Forskare efterfrågar bättre kommunikationsstöd och utbildning i att kommunicera sin forskning. KA har sedan 2021 etablerat ett samarbete med *The Conversation* som bl a genom workshoppar stärker forskarna i deras egen kommunikation. Det nyinrättade interna kommunikatörsnätverket och det ökade

sammantagna stödet till kommunikatörer på institution från universitetets centrala kommunikationsavdelning under hösten 2021 är andra insatser som skapar bättre förutsättningar för ökad internationell synlighet.

ICG påtalade i sitt arbete att om KI vill vara en spelare i den ökande konkurrensen globalt behöver man satsa strategiskt på hur och var man kommunicerar sin utbildning och forskning. Att öka stödet för synlighet i sociala medier för personal skulle gynna KI:s internationella synlighet. En regelbunden monitorering skulle också ge KI en bättre bild av hur och var lärosätet och dess olika områden exponeras i helt andra mediekanalet än de traditionella. Det skulle också bli tydligt vilka om är KI:s bärare av varumärket (ambassadörer) i dessa kanaler. På KA har man diskuterat möjligheten att stötta forskares närvaro på tex Twitter mer strategiskt. Detta stöd kräver ökade resurser. Det finns också ett behov av att se över och/eller stödja KI-forskares närvaro och engagemang på andra aktörers plattformar (Researchgate, LinkedIn osv.).

UFS/Uppdragsutbildning, FIR/IK och KA har alla kontakt med Utrikesdepartementet, ambassader, Swecare och andra organisationer som skulle kunna fungera som indirekta vidareinformatörer om KI hade en plan och målgruppsanpassat material för att hålla dem informerade och bättre nyttja tillfällena som ges för internationell synlighet. KI bjuds ofta in att delta i delegationsresor och KI:s namn är önskvärt att ha med i dessa sammanhang, men KI bör alltid väga nyttan mot insatsen att delta.

Nobelstiftelsen utgör en viktig relation för KI. Nobelpriset ger lyskraft åt KI:s varumärke internationellt. Detta syns tydligt i KI:s egen webbanalys liksom i den genomförda medieanalysen. Tillkännagivandet av Nobelpristagare i fysiologi eller medicin, Nobelfestligheterna och föreläsningarna är tillfällen som KI skulle kunna nyttja i större omfattning. Den bilden delas av stora delar av verksamheten och har framkommit både i intervjuer och enkäter. Det finns former och organisation för hur KI ska synas i samband med Nobelpriset, men resurserna är för små och det skulle kunna göras betydligt mer t ex avseende att ge internationella medier service med mer KI-relaterat material i samband med tillkännagivandet av Nobelpriset. Nobelaktiviteterna kan också samordnas mer och bättre med andra insatser och aktiviteter, för att skapa synergier och mervärden.

Det saknas rutiner och arbetssätt för många andra events så som exempelvis internationella mässor och större konferenser i Sverige och utomlands. Tidigare har KI haft representation på mässor som AAAS och EuroScience Open Forum men den verksamheten lades ned i samband med att ansvarig koordinator slutade på KI 2015.

Förslag från projektet:

- Förstärk bevakningen och analysen av KI:s internationella medieexponering
- Förstärk KA med en tjänst med fokus på strategisk internationell medieexponering
- Vidareutveckla stöd för ökad internationell synlighet till verksamhetens kommunikatörer genom inrättat nätverk
- Avsätt resurser för att stödja KI:s personal och forskare i sociala medier
- Ta fram en kommunikationsstrategi för hur KI kan utveckla, påverka och förstärka den internationella medieexponeringen – inkluderat en bedömning av framgångsfaktorer och vägval
- Etablera en plan för att underhålla kontakt och kontinuerligt ge information till strategiskt viktiga vidareinformatörer
- KI bör utöka sin verksamhet och närvaro utomlands (event, konferenser, resor etc) vid strategiskt väl valda tillfällen
- Låt olika KI-profilerade namn och arrangemang inom förslagsvis global hälsa och akademisk frihet agera draglok till varandra.
- Utveckla möjligheter för internationell synlighet i samband med Nobelpriset och sträva efter att finna synergier

6.2 Språkpolicy och enhetlig kommunikation

Kulturen som möter internationella studenter och medarbetare måste vara tillåtande, inkluderande och ge en tydlig indikation på möjligheter till professionell utveckling. I flera sammanhang under projektets gång har vikten av språklig och kulturell kompetens hos all personal på KI påtalats. "Den kommunikativa organisationen" ser alla chefer och medarbetare som kommunikatörer. En ökad internationell synlighet kräver att personalen har kompetens i interkulturell kommunikation. En policy för språk och kultur ingår som ett projekt i Strategi 2030 och har ännu inte påbörjats. En institutionsgemensam policy skulle kunna ge KI:s anställda och studenter ett styrdokument att luta sig emot. Det har också framkommit i projektet att en språkpolicy skulle kunna klargöra förutsättningarna för karriär för internationella forskare och doktorander som rör krav på kunskaper i svenska. Något som enligt verksamheten idag inte är tydligt och som skapar felaktiga förväntningar och som inte gynnar KI:s arbetsgivarvarumärke.

Under hösten 2021 upphandlas en leverantör av flexibla kurser i engelska och interkulturell kompetens. Om personal som önskar kan få möjlighet att genomgå utbildningen som erbjuds höjs nivån på mottagandet och kommunikationen vilket bör bidra till en positiv och stärkt bild internationellt av KI.

Ytterligare ett styrdokument som uppdaterats under projektets gång är KI:s varumärkesplattform och den kan utgöra ett viktigt stöd för verksamheten i frågor som gäller internationell synlighet. En enhetlig och professionell bild i kommunikationssammanhang gör att verksamheten uppfattas som att den har hög kvalitet vilket är den inramning som KI vill kommunicera. Det har även under projektets gång tagits fram föreskrifter för innehåll på ki.se. Under projektet har ICG liksom personer internt pekat på upplevda kvalitetskillnader i den engelskspråkiga kommunikationen. En intern översättningsservice skulle kunna bidra till en högre kvalitet och ett mer enhetligt språk. Men det har redan utretts och kostnaden har konstaterats för hög. Däremot skulle man kunna överväga en central möjlighet till språkgranskning. Ett sätt att höja språknivån är att öka kompetensen hos personal i engelska. Det bör ges utrymme för kompetensutveckling i språket och i användandet av de översättningstjänster som finns i Office 365.

För att kunna ge en enhetlig bild av KI i internationella sammanhang har många delar av verksamheten efterfrågat professionellt framtaget presentationsmaterial (bilder, film och PP) som är anpassat för olika målgrupper som är lätt att ta del av och lätt att använda utifrån behov. Presentationsmaterial av det slag som efterfrågats har tagits fram löpande genom åren men kunskapen om att informationen har funnits har inte nått ut i verksamheten.

Förslag från projektet:

- Ta fram en språk- och kulturpolicy
- Kommunicera och implementera den "nya varumärkesplattformen" samt den nya strategin för digitala kommunikationskanaler
- Ge personal möjlighet att kompetensutveckla sig inom engelska och interkulturell kommunikation

6.3 Ki.se på engelska

Att informationen och kvaliteten på ki.se varierar beroende på språk, och att navigeringen är svår, är återkommande kommentarer i många samtal i detta projekt och påtalas även av ICG. Webbplatsen ki.se är KI:s fönster mot världen. Samtidigt har ki.se ett gott utgångsläge med en attraktiv design, ett omfattande och spännande innehåll och förutsättningarna är mycket goda för att den ska locka en internationell publik.

ICG har pekat på möjligheten att med hjälp av systemstöd undvika tidsödande manuellt arbete, ibland dubbelarbete, som idag utförs för att uppdatera webben. ICG påtalar också att det förekommer att forskarprofiler inte är uppdaterade och att detta bör prioriteras. Även detta skulle kunna uppdateras mer automatiserat. Ytterligare en sak som bör ses över enligt ICG är brutna länkar och att uppenbart inaktuella sidor (förutom forskarprofiler) ligger kvar publicerade.

KI:s attraktionskraft är hög. Utmaningen ligger i att attrahera rätt målgrupp och medarbetare skulle kunna arbeta mer gemensamt över enhets- och avdelningsgränser för att skapa synergier och möta målgruppernas behov av information. KI bör därför tillsätta en särskild arbetsgrupp där representanter

från institutionerna tillsammans med valda delar av förvaltningen utvecklar en genomarbetad och målmedveten plan för att utveckla och bygga upp den engelska delen av KI:s webbplats ändamålsenligt.

För att KI ska kunna vara ett mer inkluderande och internationellt orienterat universitet har framkommit förslag på att KI skulle kunna ha valda webbsidor på fler språk, till exempel "fasta" och grundläggande presentationssidor.

Förslag från projektet:

- Ta fram en plan i dialog med RIMS referensgrupp för uppdaterade profilsidor på ki.se
- Ta fram en plan för en sammanhållen ki.se på engelska (och svenska) som utgår ifrån målgruppers behov och som håller hög kvalitet
- Ha grundläggande "fasta" presentationssidor på ki.se på andra språk än svenska och engelska (minoritetsspråk, franska, spanska, tyska, mandarin)

6.4 Rankningar och kvalitet

Oavsett hur man ställer sig till rankingar så har de en betydande inverkan på hur ett lärosäte lyfts fram i media och hur attraktivt det är för internationella studenter och forskare. Det är också vanligt att lärosäten som söker samarbetspartners gör en första sortering bland kandidater med hjälp av olika rankingtabeller. KI har goda förutsättningar att kommunicera sina framstående placeringar och bör göra detta i större mån än vad som sker. KI har också möjlighet att genom ett medvetet långsiktigt arbete bibehålla och arbeta med sin placering i rankingtabeller.

KI levererar sedan många år underlag till och följer utfallet i fyra välkända rankingar/institut – ARWU, THE, QS och U.S.News (Clarivate). KI avser att fortsätta och fokusera resurser avseende (huvud)rankingar från dessa institut, dock inte alternativa, sub- eller spin-off rankingar från dessa.

De prioriterade rankingarna är uppbyggda enligt tre huvudblock:

1. Bibliometriska indikatorer som instituten hämtar från oberoende databaser
2. Fakultetsdata som levereras av universiteten eller som rankinginstitutet hämtar från öppna källor
3. Surveys som skickas ut med epost med enkel box-ticking för röstning på lärosäten.

KI har sedan något dussin år ett incitamentssystem som premierar publicering i internationella högimpact-tidskrifter och att publicera för att nå ut och bli citerad. När det gäller bibliometrisk analys har KI ett av Europas främsta verktyg som finns vid lärosäten och KI gör betydligt mer precisa analyser av den egna forskningen, inklusive jämförelser inom medicin och hälsa, än som visas i rankingar. Analyser av metoder som används vid rankingar, kalibreringstester och djupanalyser av resultat görs vid behov.

När det gäller bakgrundsdata (fakultetsdata) som KI levererar till rankinginstitut är ambitionen att leverera korrekt data, eller så korrekt data som överhuvudtaget är möjligt. De välkända rankinginstitutet har relativt stabila indikatorer och definitioner och det finns obetydligt utrymme att "välja" vilken data som ska levereras.

Störst förbättringspotential i rankingar (ej ARWU) är sannolikt resultaten på surveys som bygger på kännedom och anseende. Det är inte ovanligt att andra lärosäten aktivt arbetar för att förbättra sina resultat i den delen i rankingarna genom att påverka vilka som svarar på dessa surveys. KI har dock valt att inte arbeta på det sättet eftersom det har upplevts som resurskrävande och oseriöst. Däremot kan arbete som bidrar till KI:s faktiska synlighet och anseende förväntas kunna få effekt på rankingresultat som bygger på kännedom på längre sikt.

På ki.se finns sedan många år på både svenska och engelska utvalda rankingsresultat och länkar till dessa rankingar/institut. När ett nytt rankingsresultat presenteras från ett institut görs en analys av resultatens relevans för KI och en nyhetsvärdering. Därefter publiceras nyheten i KI:s olika kommunikationskanaler om den anses ha nyhetsvärde. KI:s ledande befattningshavare får därutöver, sedan många år, presentationsvänlig uppdatering av utvalda rankingsresultat.

Förslag från projektet:

- Arbeta brett med kommunikations- och nätverksinsatser (till exempel alumner) för att öka kännedom, anseende och positiv aktivitet
- Bygga ut och satsa mer på att kommunicera KI:s attraktivitet både i Sverige och internationellt genom att samla och presentera flera indikatorer på ett professionellt sätt (rankningar, anseendeindex, söktryck, studentnöjdhet, externa anslag, anställningsbarhet osv)

7 Förslag till prioriteringar från projektet

Under arbetets gång och i återkoppling med stora delar av verksamheten inför färdigställandet av rapporten har frågan om resurser och prioriteringar lyfts. Inom ramen för projektet har inga kostnadsberäkningar gjorts då fokus i första hand legat på en inventering av möjliga insatser som skulle kunna prioriteras eller resurssättas ytterligare om ledningen ser att detta krävs.

- Målgruppsanpassad och sammanhållen ki.se på engelska (och svenska)
- Alumnverksamheten
- Funktion med fokus på internationell strategisk medieexponering
- Förstärkning av EU-samordning (Brysselkontoret och lokalt)
- Stöd för implementering av RIMS
- Stärkt stöd till KI:s personals närvaro i sociala medier

8 Riskanalys – vad händer om vi inte gör något alls?

Det är nästan alltid relevant att ställa förslag till förändringar mot alternativet att inte göra några förändringar alls – eller göra förändringar av avgränsad omfattning. Projektet har hela tiden haft ambitionen att inkludera de perspektiven i vår diskussion.

Tidigt i projektet stod det klart att den internationella konkurrensen mellan lärosätena ökar och att allt fler aktörer gör alltmer för att öka kännedom och synlighet internationellt. Det här tar sig många olika uttryck, allt ifrån mer genomarbetat och snyggt presentationsmaterial på webbplatsen till ökad närvaro i samband med internationella vetenskapliga konferenser och strategiska satsning på att förbättra positioner i globala rankningar och olika mätningar.

Att inte göra något alls – det vill säga inte skjuta till nya resurser, omfördela resurser eller förändra prioriteringar eller arbetsätt – kommer i praktiken innebära att KI på sikt kan halka efter när det gäller internationell synlighet och närvaro eftersom nivån av internationella aktiviteter ökar i omvärlden. Även om KI tar initiativ som märks och syns utanför Sveriges gränser, som till exempel i enskilda frågor som rör global folkhälsa eller gränsöverskridande hälsohot, så leder det knappast till en långsiktig förstärkning av synligheten om det inte också speglas i resurser, organisation och kompetens när det gäller olika former av stödverksamhet eller andra delar av organisationen som har betydelse för KI:s internationella synlighet.

Ska KI upprätthålla dagens nivå gällande synlighet, anseende, positionering, genomslag, policypåverkan eller liknande, är det projektets slutsats att insatserna måste höjas. Detta med hänvisning till den allmänna ökande internationalisering som sker inom forskning och högre utbildning i vår omvärld. Vi menar alltså att KI behöver förändra resurstilldelning, organisation och prioriteringar bara för att upprätthålls dagens situation.

Är ambitionen dessutom den som beskrivs i Strategi 2030 och som anges i uppdraget för det här projektet – det vill säga att öka KI:s internationella synlighet – då är det projektets bedömning att vi måste genomföra mer långtgående förändringar. Exakt hur mycket och i vilken omfattning dessa förändringar behöver vara beror naturligtvis på hur mycket mer internationellt synligt KI avser att bli.

9 Signering

Robert Harris, Mottagare

Rektor Ole Petter Ottersen, Beställare

Emma Hägg, Projektledare