



2030

**Tillsammans skapar vi
framtidens KI**

Dnr 1-928-/2017

Konsistoriet, Karolinska Institutets (KI:s) styrelse, fastställde Strategi 2030 den 15 april 2019. Strategin är utarbetad i en bred process inom KI och i dialog med KI:s samverkanspartners. Strategi 2030 bygger vidare på strategin för åren 2014–2018.



**Karolinska
Institutet**

Innehållsförteckning

En strategi för att flytta fram vår position	5
Introduktion	6
Nödvärdigt att ta sikte på år 2030	6
Tydliga vägval ger en nyorientering	6
Genomförande	6
Uppföljning och revidering.....	6
Vår vision	7
Våra övergripande målsättningar.....	8
Våra utgångspunkter	10
En värdegrund med människan i centrum.....	12
Våra kärnvärden – Passion för hållbart liv	12
Det här ska vi göra för att förbättra organisationskulturen.....	13
Förutsättningar som lägger grunden	14
Lika villkor för alla och en god arbetsmiljö	14
Miljö- och hållbarhetsarbetet omfattar alla	14
Utveckling genom ständig förbättring	14
Verksamhetsstöd och lokalförsörjning som skapar tydliga mervärden	14
Varumärket stärker konkurrenskraften.....	14
Kultur och vetenskap – en framgångsfaktor.....	15
Ansvarsfull myndighet.....	15
Våra strategiska vägval	16
Banbrytande universitet.....	18
Studenter och medarbetare i första rummet.....	18
<i>Långsiktig och stabil finansiering till nytta för individ och organisation.....</i>	<i>18</i>
<i>Tydliga krav förbereder studenter för yrkeslivet</i>	<i>18</i>
Informationshantering i framkant.....	18
Akademisk frihet ger en perspektivrikedom	19
En dynamisk organisation utvecklar verksamheten	19
Utbildningen och forskningen behöver vara tätt sammankopplade	19
Utbildnings- och forskningsstöd i världsklass.....	20
Utnyttja investeringar som gjorts i nya byggnader och ny infrastruktur	20
Samverkande universitet.....	22
Fördjupat partnerskap med hälso- och sjukvården för bättre hälsa	22
<i>Tillgänglighet till hälso- och sjukvården är centralt</i>	<i>22</i>
<i>Klinisk forskning ska vidareutvecklas gemensamt.....</i>	<i>22</i>
<i>Ökat engagemang för kompetensförsörjning.....</i>	<i>22</i>
<i>Implementering i samarbete med hälso- och sjukvården</i>	<i>22</i>
Tillsammans med andra lärosäten flyttar vi fram positionerna	23
En motor för life science	23
Nya samverkanspartners breddar perspektiven	24
Studenter som medaktörer i utbildningarnas utformning	24
Öppen och förtroendefull intern dialog	24
Globalt universitet.....	26
Internationella perspektiv är avgörande	26
Förbättra det internationella genomslaget och synligheten	26
Ökad internationell attraktionskraft för studenter och medarbetare.....	26
Vi ska leda fler multilaterala samarbeten	27
Bättre processer för internationella samarbeten	27
Förbered studenterna för det globala samhället	27
Goda möjligheter att verka för global hälsa.....	27
Källor	31

En strategi för att flytta fram vår position

För mig handlar strategi om att blicka framåt och våga välja väg. En väl genomarbetad och förankrad strategi leder till förändring, prioritering och utveckling i takt med omvärldens föränderliga krav och behov, men främst utifrån vad vi själva vill och förmår.

På Karolinska Institutet (KI) pågår sedan en tid ett långsiktigt förändringsarbete, där fokus hittills har varit på organisatoriska och infrastrukturella förändringar. Vid årsskiftet genomfördes en omfattande reformering av ledningsorganisationen på KI. Och de senaste åren har omkring 80 procent av vår experimentella forskning flyttat in i nya lokaler. Nu är det dags för nästa steg: Genom Strategi 2030 pekar vi ut färdriktningen för KI under drygt tio år framåt.

Prioriteringarna i Strategi 2030 uttrycks som tre strategiska vägval: KI ska vara ett *banbrytande*, *samverkande* och *globalt* universitet.

För mig är det av avgörande betydelse att KI tar ansvar för och driver på samhällets utveckling. Ytterst är det detta som ger oss berättigande som universitet. Den nyfikenhetsdrivna forskningen med möjligheterna till vetenskapliga genombrott ska därför vara självklar och viktig vid KI, liksom en utbildning på hög nivå som vilar på vetenskaplig grund. I det perspektivet är begreppet *banbrytande* vägledande.

Komplexiteten i medicinsk forskning och de höga krav som vi ställer på vår utbildning kräver att vi som ett universitet med en fakultet måste ingå i närmare samarbeten med andra lärosäten och samhällsaktörer. Att vara *samverkande* med omvärlden är också nyckeln för att lösa dagens och morgondagens problem och utmaningar. Här måste KI ta en tydligare nationell roll för utvecklingen av life science, men också fördjupa vår samverkan med Region Stockholm när det gäller forskning, utbildning, implementering och kompetensförsörjning. Samverkan handlar också om att söka partnerskap och samarbeten över sektors-, nations- och ämnesgränser.

Kvaliteten på vår verksamhet stärks genom den perspektivrikedomen som vi får genom internationellt samarbete. Det *globala* universitetet tar också sikte på Agenda 2030 och de 17 utvecklingsmålen för hållbarhet som ingår där. Hållbarhetsmålen angår oss alla och visar oss att hälsa måste ses i bred kontext, inte minst i vår utbildning.

När jag blickar framåt till själva genomförandet av strategin är det framför allt tre områden som vi kommer att behöva arbeta med under lång tid och med full kraft. **Det första** är att skapa en förutsägbarhet i vad det innebär att vara student eller medarbetare inom KI. Detta följer av att vi sätter våra studenter och anställda i för-



För mig är det av avgörande betydelse att KI tar ansvar för och driver på samhällets utveckling.

sta rummet. **Det andra** är att säkerställa ett fortsatt förtroende för KI som ledande medicinskt universitet. Förutsättningen för detta är att vår verksamhet präglas av hög kvalitet och etisk och kritisk reflektion. Det här är helt nödvändigt för att vi ska kunna hantera de svåra situationer och dilemman som kan uppstå vid ett medicinskt universitet i den absoluta forskningsfronten – inte minst nya etiska utmaningar som kunskapsutvecklingen leder till. **Det tredje** är att till fullo nyttja de stora investeringarna som gjorts under de senaste åren i moderna byggnader och infrastruktur. Dessa investeringar ger KI potential till att lyfta sig till en ny nivå inom både utbildning och forskning.

När vi nu trappar upp KI:s förändringsarbete med Strategi 2030 i ryggen, är jag övertygad om att vi kommer att kunna möta omvärlden och framtiden bättre, starkare och mer genomtänkt.

Ole Petter Ottersen
Rektor



Introduktion

Konsistoriet, KI:s styrelse, fastställde Strategi 2030 den 15 april 2019. Strategin är utarbetad i en bred process inom KI och i dialog med KI:s samverkanspartners. Strategi 2030 bygger vidare på strategin för åren 2014–2018.

Nödvändigt att ta sikte på år 2030

Tidsspannet 2019 till 2030 är valt med stor omsorg. Många av framtidens utmaningar som samhället och vi som universitet står inför och de möjligheter som finns blir mer synliga när de sätts i ett långsiktigt perspektiv. Forskning har en lång tidshorisont och förändringar som görs idag av våra utbildningar påverkar samhället som allra mest om ett tiotal år. Tidshorisonten överensstämmer också med FN:s Agenda 2030. Med samma tidshorisont finns goda möjligheter att KI:s verksamhet både inspireras av och bidrar till hållbarhetsmålen i Agenda 2030. För att närma oss vår vision om att verka för en bättre hälsa för alla måste vi betrakta medicin och hälsa i den breda kontexten som hållbarhetsmålen inspirerar oss till att göra.

Tydliga vägval ger en nyorientering

KI:s prioriteringar för verksamheten uttrycks här i form av strategiska vägval. De anger vad vi väljer att fokusera på för att ta oss närmare visionen och att realisera våra övergripande målsättningar till år 2030. Användningen av vägval har också som syfte att signalera en nyorientering för verksamheten. Parallellt med en nyorientering kommer vi

att ta väl vara på den högkvalitativa verksamhet som vi har idag. De grundläggande förutsättningarna som behöver finnas på plats och vår gemensamma värdegrund kompletterar vägvalen. Vi har valt att uttrycka våra ambitioner med fem målsättningar som samtliga behöver vara uppnådda till år 2030.

De strategiska vägvalen och de grundläggande förutsättningarna är i sin tur nedbrutna i insatsområden. Där ges en övergripande bild av insatser och förväntade resultat. Insatsområdena bildar tillsammans den helhet av insatser som KI behöver genomföra.

Genomförande

Strategi 2030 ligger till grund för KI:s övergripande och gemensamma verksamhetsplanering. Där kommer insatser att tids- och resurssättas, och en ansvarsfördelning kommer att ske. Medel ska göras tillgängliga för satsningar i strategins riktning.

Rektor ansvarar för att strategin genomförs på ett resurseffektivt sätt och att den lägger en god grund för KI:s verksamhet även bortom år 2030.

Uppföljning och revidering

Strategin ska gälla i drygt tio år. Det innebär att uppföljningar och revideringar är viktiga. Konsistoriet kommer därför att följa upp strategin vart tredje eller fjärde år och kan då ta råd från en internationell expertgrupp.

Vår vision.

Vi driver utvecklingen av kunskap om livet och verkar för en bättre hälsa för alla.



Våra övergripande målsättningar

1

Ett etiskt förhållnings-sätt, akademisk frihet, kritisk reflektion, hög kvalitet och höga ambitioner ska genom-syra och utgöra ett fundament för all vår verksamhet.

Det innebär att vi år 2030 är ett universitet med ett proaktivt förhållningssätt inom etik, en tydlig och väl kommunicerad värdegrund och ett starkt förtroende och varumärke. Vi sätter den enskilda studenten och med-arbetaren i första rummet och säkerställer förutsägbarhet, transparens och medinfly-tande. Vi utmärker oss med ett sammanhållet verksamhetsstöd och kvalitetssystem.

2

Ett djupt engage-mang för människors hälsa globalt, natio-nellt och lokalt ska karaktärisera vår utbildning och forskning.

Det innebär att vi år 2030 är ett universitet som låter sig inspireras av och tar ansvar för de globala hållbarhetsmålen och har ett symbiotiskt samarbete med hälso- och sjukvården.

3

Perspektivriкеdom ska känneteckna vår utbildning och forsk-ning. Synergier ska finnas mellan utbildning och forskning.

Det innebär att vi år 2030 är ett universitet som stärker kvaliteten i vår utbildning och forskning med globalt, nationellt och lokalt samarbete och samverkan. Vi kopplar samman excellent utbildning och excellent forskning.

4

Interprofessionellt lärande, livslångt lärande och inter-nationalisering ska känneteckna vår utbildning.

Det innebär att vi år 2030 är ett universitet som präglas av pedagogiskt nytänkande. Vi erbjuder en utbildning som reflekterar breda samhällsbehov och -utmaningar och som utforskar nya lärande- och arbets-former.

5

Nyfikenhetsdrivet kunskapssökande om livsprocesser och sjuk-domsmekanismer, vetenskapliga genom-brott av högsta inter-nationella klass, repro-ducerbarhet och modern metodik ska känne-teckna vår forskning.

Det innebär att vi år 2030 är ett universitet som går i bräschen för att värna läraren och forskarens frihet att själv formulera och söka svaren på sina vetenskapliga frågeställningar. Vi är djupt involverade i vidareutvecklingen av begreppen excellens och kvalitet samt av att ge forskningen bästa möjliga förutsättningar att kunna leda till nya genombrott.

Våra utgångspunkter

KI har sedan länge ett högt internationellt anseende och en verksamhet av mycket hög kvalitet. Vunnen framgång är dock ingen garanti för fortsatt attraktionskraft och goda resultat.

Vår omvärld förändras. Globaliseringen, den snabba tekniska och medicinska utvecklingen och digitaliseringen samt radikala ändringar i organiseringen av hälso- och sjukvården ger både nya möjligheter och skapar svårigheter. Breda, internationella samarbeten fordras för att lösa kritiska framtidsfrågor inom hälsoområdet. Det gäller att ta tillvara de möjligheter som öppnas. Allt detta ger samtidigt upphov till nya etiska frågeställningar. Dessa behöver vi hantera proaktivt och med handlingskraft.

KI är en global, nationell och lokal aktör. Vi har att förhålla oss till en skarp global konkurrens, men också till möjligheter för ett allt djupare samarbete. Det handlar inte enbart om samarbeten med andra universitet, utan med många andra organisationer som bidrar till kunskapsutveckling och till utvecklingen av hälso- och sjukvård. I vår närmiljö behöver vi ta hänsyn till att hälso- och sjukvårdens orga-

nisation förändras i snabb takt. Detta får betydande konsekvenser för hur vi ska organisera vår utbildning och forskning, men också för vår samverkan med det omgivande samhället i stort.

KI har genomgående ett högt söktryck och bra genomströmning på utbildningsprogrammen på grundnivå och avancerad nivå. Otillräcklig lärarkapacitet är en potentiell risk liksom bristande tillgång till platser för verksamhetsförlagd utbildning. Vår utbildning på forskarnivå har ett gott internationellt rykte och det pågår insatser för att ytterligare kvalitetssäkra förutsättningarna för en forskarutbildning av högsta klass.

Vår forskning har mycket hög status internationellt – den flyttar fram forskningsfronten och ska fortsatt ges de bästa möjligheterna till detta. De allt ökande kostnaderna för den nyfikenhetsdrivna, experimentella grundforskningen måste tas i beaktande. Vår forskning har kunnat nyttiggöras genom att forskningsresultat kommer till användning i vården, men det finns ytterligare potential. Genom effektiv implementering kan våra forskningsresultat bidra till en hälso- och sjukvård i världsklass. Våra forskningsrön har ibland ett kommersiellt värde och har lett till etablering av nya företag och till ett stort antal patent världen över.

Breda internationella samarbeten fordras för att lösa kritiska framtidsfrågor inom hälsoområdet.

KI har i den internationella kontexten en unik potential för världsledande experimentell grundforskning och translationell forskning genom de stora investeringar som gjorts i nya byggnader och infrastruktur, och genom den nära kopplingen till investeringarna i infrastruktur i Region Stockholm. Få andra regioner i Europa har så stor potential att skapa ett internationellt ledande life science-kluster.

Vi behöver ta på allvar de signaler som finns på en svag gemensam intern kultur och bristande ”vi-känsla”. En bidragande faktor är troligtvis att KI har vuxit snabbt genom extern forskningsfinansiering under de senaste decennierna.

Strategi 2030 tar sin utgångspunkt i det som här har redovisats.



En värdegrund med människan i centrum

Värdegrunden ska genomsyra vår kultur och vara ett rättesnöre för hur vi uppfattas och tar oss an de utmaningar som uppstår i vår verksamhet. Värdegrunden ska avspeglas i organisationsstyrning och normer och vägleda oss i en omvärld där förutsättningarna för vår verksamhet kontinuerligt förändras. Detta är avgörande för att göra rätt val och fatta långsiktiga och hållbara beslut.

KI står bakom de grundläggande värderingar som många europeiska universitet har enats om i Magna Charta Universitatum. Här fastslås vikten av autonomi och akademisk frihet. Universiteten ska stå emot påtryckningar från omvärlden och försvara utbildningens och forskningens frihet, integritet och kvalitet.

KI:s värdegrund är också förankrad i den statliga värdegrunden som utgör ett stöd för statliga myndigheter och statsanställda i arbetet med att utveckla en god förvaltningskultur. Den statliga värdegrunden består av sex principer som beskriver de professionella värderingar som ska präglade alla statsanställda. De sex principerna är: demokrati, legalitet, objektivitet,

fri åsiktsbildning, respekt för allas lika värde, effektivitet och service.

KI verkar inom ett område där en levande värdegrund spelar särskilt stor roll. KI:s kärnvärden ska genomsyra hur vi arbetar, förhåller oss till varandra och samverkar med det omgivande samhället. Våra kärnvärden ska besvara följande frågor:

- Vad är det vi ska stå för som studenter och medarbetare vid ett medicinskt universitet?
- Vilken syn på vetenskap och utbildning bör präglade oss?
- Vad ska vara vägledande när vi forskar eller utbildar inom olika medicinska yrkesområden?
- Vilken människosyn vill vi förmedla till våra studenter och medarbetare och till samhället i stort?

Vi måste se hela människan – och alla människor. Det är tydligt förankrat i vår vision.



Våra kärnvärden – Passion för hållbart liv

Kreativitet

Genom nytänkande, ihärdighet, samverkan och utrymme för originalitet skapar vi banbrytande resultat.

Passion

Vi brinner för vetenskapen, kunskapsöverföringen och dess förmåga att förändra världen.

Ansvar

Vår verksamhet präglas av hög kvalitet och ett etiskt förhållningssätt samt av respekt, omtanke och kritisk reflektion.

Det här ska vi göra för att förbättra organisationskulturen

En sammanhållen organisationskultur kännetecknas av att organisationens kärnvärden delas av studenter och medarbetare. För att nå de övergripande målsättningarna i vår strategi behöver vi leva och agera i enlighet med vår värdegrund. Insatsområden som stärker organisationskulturen beskrivs nedan.

- Etablera incitamentsstrukturer, finansiering och resursfördelning som främjar ett samverkande KI där utbildning och forskning stärker varandra.
- Utveckla och premiera ledar- och medarbetarskap som främjar kreativitet, mångfald, lika villkor, delaktighet och tillit samt en hållbar vardag.
- Etablera strukturer och skapa utrymme för dialog och uppföljning kring etik och kvalitet.
- Skapa transparens och tydlighet i övergripande styrning och strukturer.

Andra områden i strategin som tydligt bidrar till att förbättra organisationskulturen är insatser för lika villkor och en god arbetsmiljö, det gemensamma kvalitetssystemet, interaktionen mellan kultur och vetenskap, långsiktig och stabil finansiering, akademisk frihet samt samverkan och dialog med de fackliga organisationerna.

Förutsättningar som lägger grunden

För att nå våra övergripande målsättningar och närma oss vår vision krävs sådant som en god arbetsmiljö, effektivt lokalutnyttjande och väl fungerande verksamhetsstöd. En ytterligare bas är en välformulerad och känd värdegrund, och ett starkt, känt och väl profilerat varumärke. Kulturen tillsammans med vår i många stycken stolta historia hjälper till att hålla ihop KI. Insatsområden som stärker förutsättningarna redovisas nedan.

Lika villkor för alla och en god arbetsmiljö
KI:s verksamhet ska kännetecknas av en god fysisk, organisatorisk och social studie- och arbetsmiljö som är fri från diskriminering, kränkningar och trakasserier. Breddad rekrytering, lika villkor och jämställdhet måste vara väl etablerat inom universitetet. Det är en del av KI:s kvalitetsarbete. Det ska därför finnas en kontinuerlig och högkvalitativ kompetensutveckling inom breddad rekrytering, ledarskap, arbetsmiljö, lika villkor, mångfald och hållbar utveckling.

Det ska säkerställas att anställningsvillkor och karriärvägar är likvärdiga för alla medarbetare oavsett bakgrund. Det ska säkerställas att

utbildningarna ger den kunskap om kön, makt och lika villkor som krävs för att ge förutsättningar för jämlik vård och omsorg.

Miljö- och hållbarhetsarbetet omfattar alla
Våra campus ska vara långsiktigt hållbara ur ett miljömässigt och socialt perspektiv. KI ska vara pådrivande för resfria möten.

Studenter och medarbetare ska få grundläggande kunskaper om hur de kan bidra till hållbar utveckling i sin verksamhet. KI ska vara certifierat i miljöledning enligt relevant standard.

Utveckling genom ständig förbättring
Det sammanhållna kvalitetssystemet ska skapa en gemensam syn på hur kvalitetsarbetet ska bedrivas och baseras på gemensamma verktyg och metoder. Här följs verksamhetens resultat och eventuella avvikelser. Verksamhetsstyrningen sker i samma cykliska processer.

Verksamheten ska genomsyras av ett förhållningssätt där utveckling sker genom ständiga förbättringar i systematiska processer. KI:s processer ska alltid motsvara externa krav.

Verksamhetsstöd och lokalförsörjning som skapar tydliga mervärden
Verksamhetsstödet ska vara utformat för att – givet avsatta resurser – ge största värde för den

Kulturella, interprofessionella och tvärdisciplinära aktiviteter för samman studenter och medarbetare och bidrar till en starkt ”vi-känsla”. KI:s historia ska synliggöras.

enskilde läraren, forskaren och studenten. Av vikt är att ge KI:s forskare och lärare ett ökat stöd på individuell basis för att möjliggöra mer konkurrenskraftiga ansökningar.

Medarbetarna inom KI:s verksamhetsstöd ska respekteras för sin professionalism och erbjudas delaktighet i verksamhetens utveckling. De ska också ges möjlighet att ta ansvar och utvecklas inom KI.

Våra lokaler ska vara väldisponerade och väl anpassade till verksamheten. Det ska finnas en flexibilitet för att verksamheter ska kunna etableras, vidareutvecklas och avvecklas.

Varumärket stärker konkurrenskraften
KI:s varumärke har – precis som verksamheten – en lång och anrik historia. Varumärket står för KI:s samlade förtroende och är därmed en av organisationens viktigaste tillgångar.

I den hårdnande internationella konkurrensen spelar varumärket en allt viktigare roll för att göra KI än mer synligt och attraktivt. För att vara ett ledande universitet måste också varumärket uppfattas som ledande. KI ska i ännu större utsträckning än idag uppfattas som utåtriktad, modernt och trovärdigt med ett mycket gott renommé. Missbruk av varumärket ska förhindras.

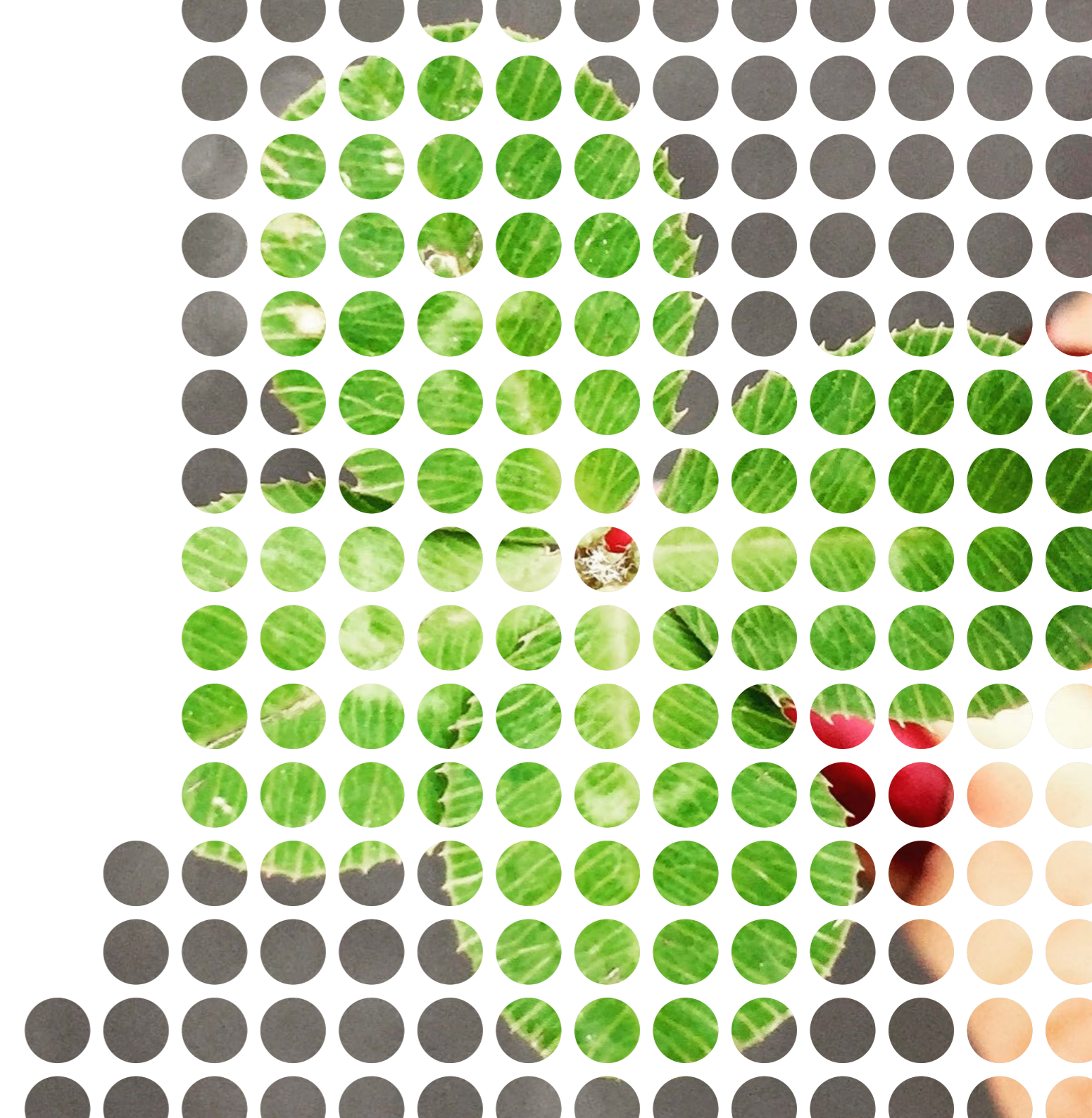
Kultur och vetenskap – en framgångsfaktor

Vi behöver integrera vetenskap med kultur. I dialog med samhället ska KI verka för ökad faktabaserad kunskap och ett vetenskapligt kritiskt prövande förhållningsätt i vid mening. Det har betydelse för samhällets utveckling och för att berika KI:s verksamhet med ytterligare perspektiv. Kulturella, interprofessionella och tvärdisciplinära aktiviteter för samman studenter och medarbetare. Sådant bidrar till en starkt ”vi-känsla” och ett breddat perspektiv.

KI:s historia ska synliggöras. De som besöker något av KI:s campus ska därför ges möjlighet att på ett intresseväckande sätt ta del av KI:s historia och kulturarv.

Ansvarsfull myndighet

KI ska vara en engagerad samhällsaktör som ansvarsfullt fullföljer de uppgifter som ålagts av riksdag och regering. Vi tar därmed ett samhällsansvar och är nyttiga för samhället i stort. Den myndighetsutövning som utövas av KI ska ske respektfullt och utifrån det regelverk som finns.



Våra strategiska vägval

KI ska närma sig år 2030 som ett banbrytande, samverkande och globalt universitet. Dessa strategiska vägval är de allra viktigaste för att vi ska nå våra övergripande målsättningar och närma oss visionen.

Vägvalen är ömsesidigt beroende av varandra: Genom att stärka vår internationella profil – ett globalt universitet – och vår samverkan med hälso- och sjukvården, lärosäten och andra – ett samverkande universitet – får vi de perspektiv som vi behöver för att skapa nya genombrott i forskningen och hög kvalitet i utbildningen – ett banbrytande universitet.

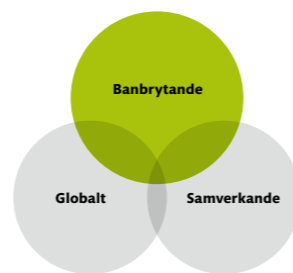
De strategiska vägvalen innebär en breddning av våra ambitioner och ett större ansvarstagande för samhällets utveckling globalt, nationellt och lokalt.

Globalt

Samverkande

Banbrytande

Banbrytande universitet



Individer måste ges mycket goda förutsättningar för att kunna utveckla sina talanger och nå sina målsättningar. Då ges möjligheten att inom vårt universitet tänka nytt och bryta ny mark. Det är genom studenterna och medarbetarna som KI vinner framgång. En outnyttjad potential är en ännu närmre interaktion mellan utbildningen och forskningen. Insatsområden som stärker det strategiska vägvalet som banbrytande universitet beskrivs nedan.

Studenter och medarbetare i första rummet
KI:s studenter och medarbetare behöver ges de bästa förutsättningarna för att kunna följa sina egna idéer och utveckla sin potential till fullo. Det är också på så sätt som KI blir en attraktiv arbetsgivare och samverkanspartner.

Långsiktig och stabil finansiering till nytta för individ och organisation

KI ska ha en stabil ekonomi med en långsiktigt väl fungerande resursfördelning. Det ger en god grund för den interna styrningen av verksamheten och möjliggör en ökad förutsägbarhet i fråga om karriärvägar. Modellen för resursfördelning ska tydligt stödja våra övergripande målsättningar. Vi ska därför sträva mot att få gehör för att basanslagen ska vara en större del av finansieringen. Ett breddat utbildnings-

uppdrag kan bidra till stabilitet och kontinuitet i kärnverksamheten.

Resursfördelningen ska möjliggöra att det finns strategiska medel tillgängliga på samtliga nivåer inom organisationen. Det innebär att på institutionsnivå ska prefekten disponera en stor del av det myndighetskapital som finns inom institutionen. Den årliga tilldelningen av basanslagen ska fördelas på sådant sätt att inte myndighetskapitalet ökar på forskargrupsnivå.

Fundraising ska vara ett viktigt medel för att möjliggöra angelägna strategiska satsningar inom utbildning och forskning. Här ska vi nyttja det stora externa intresset för vår förmåga att göra viktiga genombrott inom den medicinska forskningen.

Den experimentella grundforskningen är speciellt resurskrävande. För att säkerställa kontinuitet och långsiktighet i experimentell grundforskning är det viktigt att vi arbetar för ett utökat basanslag och en hållbar extern finansiering. Extern finansiering får inte urholka basanslaget genom orimliga krav på samfinansiering.

Förutsägbara karriärvägar innebär i praktiken en ökad tydlighet i dimensionering på olika tjänstenivåer. Det innebär också en precisering av de vetenskapliga och pedagogiska meriter som krävs för att kunna avancera inom KI.

KI måste vara i den internationella framkanten i fråga om hantering och nyttjande av hälsodata.

Tydliga krav förbereder studenter för yrkeslivet
KI:s studenter ska känna trygghet i sin studiemiljö och i sin framtida yrkesutövning. Det innebär att KI ska ställa tydliga krav på studenter, erbjuda flexibla studieformer som förbereder studenterna för yrkeslivet och skapa förutsättningar för livslångt lärande. Utbildningarnas genomförande ska vara baserade på forskning i undervisning och lärande. Utbildningarna ska också bygga på läraaktiviteter som bidrar till att studenter utvecklar sin förmåga att förstå, värdera och använda forskningsprocessen som metod. Detta kräver en ambitiös pedagogisk utveckling.

Informationshantering i framkant

Utbildning och forskning av hög kvalitet förutsätter generellt en aktiv och ständigt pågående utveckling av datahantering och IT-stöd. KI:s gemensamma medel för satsningar inom området ska därför användas för att få en mer effektiv infrastruktur för datahantering inom både forskning och utbildning. Ett strategiskt IT-råd ska etableras till stöd för verksamheten.

Fler inom KI måste få möjlighet att använda databehandling, programmering och avancerade kvantitativa metoder. Etablering av Research Data Center är ett avgörande steg på vägen. Genom att ta fram och analysera utbildnings-

data ges verktyg för utveckling av utbildningar och en ökad studentdialog.

En av de allra viktigaste insatserna för att stärka forskningen är att tillgängliggöra data, information och kunskap som tagits fram av eller i samverkan med hälso- och sjukvården. En viktig prioritering från KI:s sida är därför att bidra till hälso- och sjukvårdens utveckling av framtidens vårdinformationsmiljö. Det behöver finnas gemensamma processer för hantering av forskningsdata mellan KI och vårdgivare. KI måste vara i den internationella framkanten i fråga om hantering och nyttjande av hälsodata.

En mycket hög informationssäkerhet är kritisk för de ökade ambitionerna. Med detta syfte kommer också organisationen och processerna kring informationssäkerhet att förstärkas, och en samordnande och enhetlig IT-drift att prioriteras.

Akademisk frihet ger en perspektivrikedom

Akademisk frihet är en självklar utgångspunkt för KI och en förutsättning för att en mångfald av perspektiv ska kunna mötas. Med akademisk frihet följer också ett ansvar. Det handlar om att lärare eller forskare ska exponera sina idéer och resultat för andra. Det handlar också om att man som lärare och forskare ska ta sig tid att granska andras vetenskapliga arbete.

Akademisk frihet och ansvaret som forskare hänger också samman med kritisk och etisk reflektion. Vi ska i dessa frågor vara med och driva den internationella debatten med syfte att belysa ”etiska gråzoner” i medicinsk forskning. Arbetet ska botten i och hänga samman med arbetet i KI:s interna etikråd.

En dynamisk organisation utvecklar verksamheten

KI:s organisation ska vidareutvecklas för att möjliggöra en fortsatt utveckling av all verksamhet. Det ger goda möjligheter till en nödvändig dynamisk förändring av forskargruppernas sammansättning samt för utvecklingen av nya utbildningar. Organisation och villkor ska också utvecklas så att KI:s lärare och forskare ges goda möjligheter till forskningssamarbeten inom KI.

Utbildningen och forskningen behöver vara tätt sammankopplade

Utbildningen och forskningen ska stimulera varandra. Det förutsätter en god balans mellan utbildning och forskning. För KI innebär det att utbildningens omfattning på grundnivå och avancerad nivå behöver öka och att forskningsanknytningen stärks.

Utbildningen och forskningen ska stimulera varandra. Det förutsätter en god balans mellan utbildning och forskning.

Vid utformningen av nya utbildningsprogram behöver hälsa ses i en bred kontext med perspektiv från exempelvis humaniora, samhällsvetenskap och teknik där detta är relevant och kvalitetsfrämjande. Detta ska vi uppnå i samverkan med andra lärosäten. Det möjliggör för KI:s utbildningar att svara upp emot de allt mer komplexa behov som arbetslivet ställer, bl.a. utifrån de globala utmaningarna. En ökad utbildningsvolym ska göras med bibehållen hög kvalitet i utbildningarna.

KI:s medarbetare i kärnverksamheten ska som regel både forska och delta i utbildningen. Det är viktigt att kunna tillgodose att medarbetare ges möjlighet att både forska och undervisa, men där balansen mellan dessa båda uppdrag kan variera. Att som medarbetare på KI ges möjlighet att kombinera forskning och utbildning är en förutsättning för en forskningsanknuten utbildning och ger lärare och forskare nya perspektiv och karriärmöjligheter. Det bidrar också till att intresset för forskning bland studenter ökar, till bättre möjligheter för rekrytering av doktorander, och till att studenterna utvecklar förmågan till ett vetenskapligt förhållningssätt.

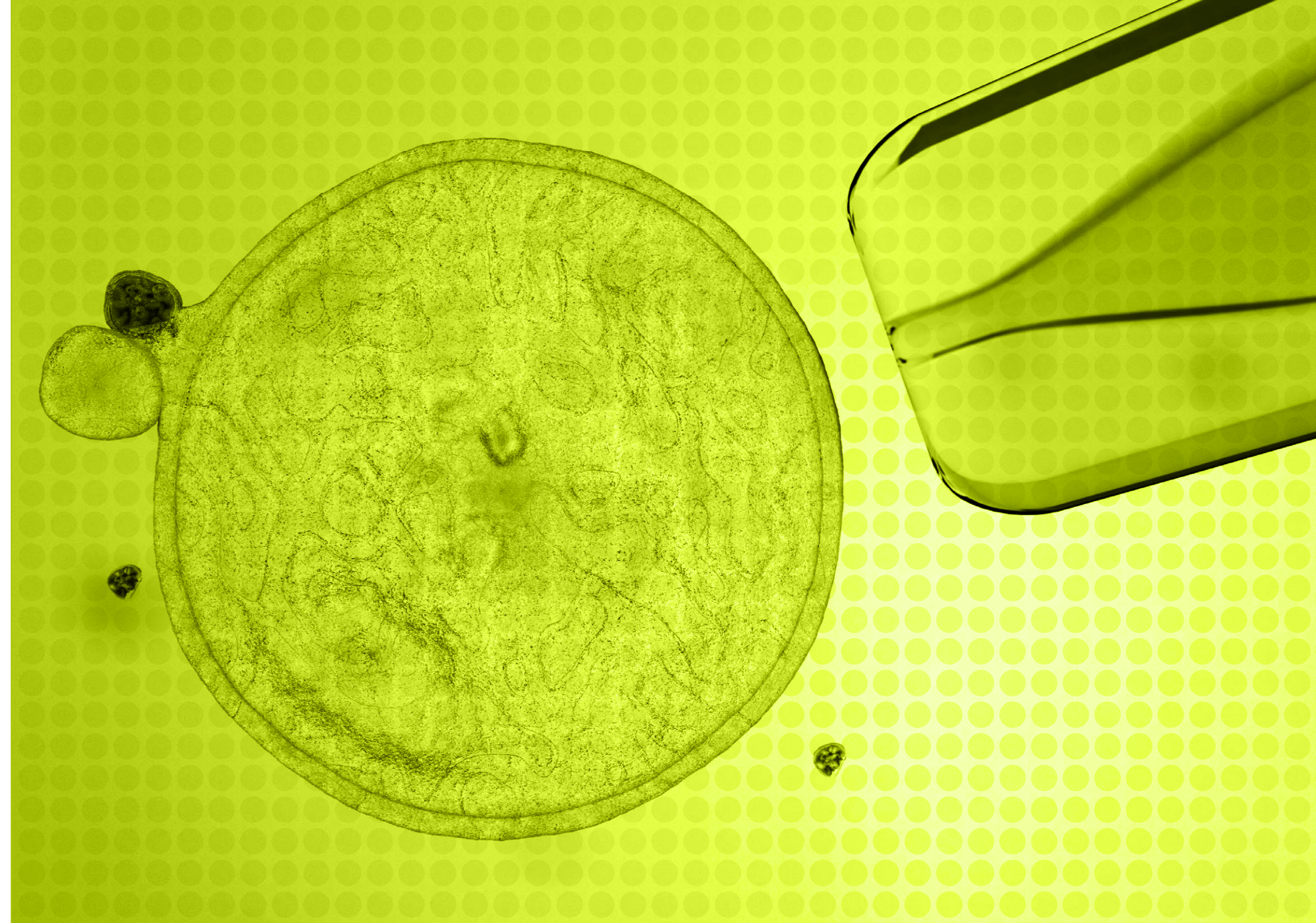
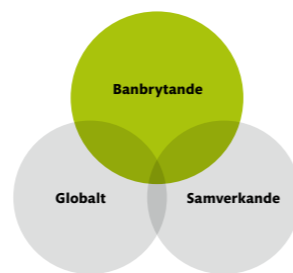
Utbildnings- och forskningsstöd i världsklass

Studenter, lärare och forskare ska ges tillgång till forskningsinfrastruktur, utbildnings- och forskningsstöd och utbildningsmiljöer som är jämförbara med de bästa i världen. Det skapar de förutsättningar som behövs för att individer, grupper och KI som universitet ska nå sina målsättningar. Under flera år har också betydande investeringar gjorts för att förstärka KI:s utbildnings- och forskningsmiljöer. Nu måste KI:s studenter, lärare och forskare ges de bästa förutsättningarna för att nyttja dessa. Det behöver också göras insatser för att stärka samarbetet kring och undvika dubbleringar av infrastruktur i Stockholmsregionen.

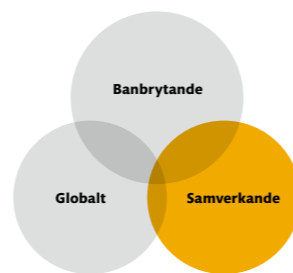
Utnyttja investeringar som gjorts i nya byggnader och ny infrastruktur

KI har under senare år gjort exceptionellt stora investeringar i nya byggnader och infrastruktur. Genom att utnyttja dessa investeringar på bästa möjliga sätt kan KI stärka sin roll som ett av världens mest banbrytande medicinska universitet. Investeringarna skapar en unik möjlighet att förverkliga vår vision: Att göra genombrott i forskning om livs- och sjukdomsmekanismer och att göra ett avgörande bidrag till att förbättra hälsan för alla. KI måste se till att ökade kostnader hanteras på ett sätt som överensstämmer med ambitioner om kontinuitet, långsiktighet och förutsägbarhet i forskning.

Studenter ska ges tillgång till utbildningsmiljöer som är jämförbara med de bästa i världen.



Samverkande universitet



Med den ökande komplexiteten i medicinsk forskning ökar svagheter med att vara ett så kallat en-fakultetsuniversitet. Genom vår utbildning, forskning och forskningskommunikation måste vi reflektera över hur nya och kraftfulla tekniker och behandlingsmetoder möter individ och samhälle. Detta kan vi inte göra utan att samverka med andra aktörer och lärosäten – inte minst med andra specialiserade universitet och bredduniversitet i vårt när-område. Insatsområden som stärker det strategiska vägvalet som samverkande universitet beskrivs nedan.

Fördjupat partnerskap med hälso- och sjukvården för bättre hälsa

KI ska tillsammans med hälso- och sjukvårdsaktörer vidareutveckla samverkan genom fördjupade partnerskap. De utmaningar som följer med skilda huvudmän för å den ena sidan utbildningen och forskningen, och å den andra sidan hälso- och sjukvården måste reduceras. Det är nödvändigt för att KI även i framtiden ska kunna vara ett kliniskt medicinskt universitet.

Genom ett fördjupat partnerskap med hälso- och sjukvården kan KI i större utsträckning än idag bidra till att människors hälsa förbättras på ett avgörande sätt. Viktigt för framgång är att gemensamt arbeta med områden som tillit,

ledarskap, tillgänglighet till patienter och data, gemensamma team och – inte minst – implementering av ny kunskap. De så kallade ALF-avtalen mellan stat och landsting om utbildning och forskning i vården utgör ett fundament.

Tillgänglighet till hälso- och sjukvården är centralt

KI:s tillgänglighet till hälso- och sjukvården är central för utbildningen och forskningen. KI ska därför delta som en aktiv part i Region Stockholms förändringsarbete för hälso- och sjukvården. För att kunna tillvarata möjligheterna tillsammans med hälso- och sjukvården behöver ett systematiskt arbetssätt etableras för en diversifierad hälso- och sjukvård.

Klinisk forskning ska vidareutvecklas gemensamt KI ska tillsammans med hälso- och sjukvården gemensamt utveckla klinisk forskning. Verksamheten ska utvecklas genom att dra nytta av de investeringar som har gjorts i nya miljöer. Det handlar också om att kunna bedriva utbildning och forskning i en sömlös struktur – oavsett huvudman eller var KI:s egen verksamhet bedrivs. KI och Region Stockholm behöver därför i samarbete med varandra ompröva sina respektive organisationer utifrån hur verksamheten bedrivs. En sammanhållen informationsstruktur

Att i samarbete med hälso- och sjukvården bidra till implementering är ett tydligt uppdrag för ett medicinskt universitet.

ska finnas mellan vårdgivare, däribland Region Stockholm och KI. Gemensamma system ska också finnas för hantering av forskningsdata.

Ökat engagemang för kompetensförsörjning

Tillsammans med hälso- och sjukvården ska KI verka för att förbättra vårdens kompetensförsörjning. KI ska i kraft av att ha landets största bredd av utbildningar inom det medicinska området sträva mot en ledande roll i diskussioner om kompetensförsörjning på den nationella arenan.

Våra utbildningar ska kontinuerligt utvecklas tillsammans med hälso- och sjukvården, men även tillsammans med andra aktörer inom life science. På detta sätt möjliggörs att studenterna är väl förberedda för yrkeslivets olika utmaningar. Här är hälsoinformatik och ledning och styrning av hälso- och sjukvården särskilt viktigt. Utbildningen behöver också ha en forskningsanknytning. Fokus för samverkan ska vara enheter inom hälso- och sjukvården som har långsiktiga vårdåtaganden. För detta krävs ett verksamhetsintegrerat lärande av hög kvalitet.

Implementering i samarbete med hälso- och sjukvården

Forskningens resultat ska komma patienterna till nytta. Att i samarbete med hälso- och sjukvården bidra till implementering är ett tydligt uppdrag för ett medicinskt universitet. Det behöver för detta ändamål finnas en väl utvecklad gemensam organisation och process för kunskapstillämpning och kunskapspridning mellan KI och viktiga partners inom hälso- och sjukvården. KI måste ta sitt ansvar för ledning och organisering av såväl universitetssjukvården som den framväxande kunskapsstyrningen. I nivåstruktureringen av högspecialiserad vård är det avgörande att KI:s kliniska forskning håller högsta kvalitet. KI ska också bidra till att öka kunskapen om hur implementering kan förbättras. Våra studenter har en viktig roll genom att delta i förbättringsarbeten och som bärare av ny kunskap in i verksamheterna.

Innovation och kommersialisering är ytterligare vägar att nyttiggöra forskning. Det finns stora vinster för alla parter med att skapa gemensamma innovationsprocesser mellan KI och hälso- och sjukvårdens aktörer.

Tillsammans med andra lärosäten flyttar vi fram positionerna

Samverkan med universitet och högskolor i KI:s absoluta närhet och speciellt med Stockholms universitet, KTH och Södertörns högskola behöver vidareutvecklas. En sådan samverkan nyttjar potentialen i regionen och skapar en internationellt slagkraftig akademisk nod. Det kan handla om att utveckla och samordna forskning och utbildning och i detta dra nytta av tvärvetenskapen. Det kan också handla om att i ett internationellt sammanhang flytta fram positionen för Stockholm som en av världens ledande kunskapsregioner.

Vårt samarbete med andra lärosäten ska sträcka sig utanför regionen. Inte minst till vår grannregion Uppsala. KI ska i sammanhanget vara en aktiv aktör inom högskolesektorn och bidra till att driva centrala frågor för lärosätena. Vi ska kontinuerligt aktivt arbeta med att initiera, genomföra och slutföra samarbeten inom sektorn. På så sätt stärker vi vår utbildning och forskning. KI ska aktivt bidra till öppen tillgång till forskningsdata.

På den nationella arenan ska KI vara en aktiv part som både tillhandahållare och brukare av de nationella infrastrukturerna som etableras i Sverige, och vi ska driva utvecklingen av dessa. Det ger forskare i Sverige möjlighet att få till-

Samverkan med universitet och högskolor i KI:s absoluta närhet behöver vidareutvecklas.

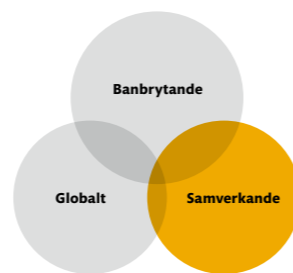
gång till kompetens och tekniker i den absoluta frontlinjen. Detsamma gäller för större nationella samarbetsinitiativ med fokus på medicinsk forskning.

En motor för life science

KI ska vara en motor i att realisera Sveriges potential inom life science och samla relevanta aktörer. KI:s styrkor ligger i förståelsen av människors hälsa och grundläggande sjukdomsprocesser med fokus på translationell medicin. KI:s forskning är ett samlat life science-koncept. Detta koncept ska exponeras som en helhet till näringslivet och andra intressenter. Det möjliggör nyföretagande och nya forskningsnära arbetstillfällen. Invånarnas behov ska alltid vara i centrum i innovationsarbetet.

Näringslivssamverkan behöver vara proaktiv och sträva mot att identifiera nya områden för samverkan. Näringslivssamverkan måste ses i förhållande till andra samarbetspartners, till exempel lärosäten, forskningsinstitut och brukare. På så sätt tillhandahålls rätt expertis och plattformar som i sin tur bidrar till implementering av forskningsresultat i hälso- och sjukvården.

Näringslivssamverkan ska ta sin utgångspunkt i att förbättra människors hälsa med komplementära angreppssätt och kompetenser.



I samskapande delas idéer, kunskap och resurser.

De samarbeten som har identifierats som strategiska, tvärvetenskapliga och långsiktiga ska konsolideras och ges resurser.

Partnerskapet med Region Stockholm är centralt. Vi behöver tillsammans med regionen agera för att optimera vår gemensamma näringslivssamverkan och våra processer för innovation och kommersialisering och annan implementering.

KI ska erbjuda studenter och medarbetare ett proaktivt kommersialiseringsstöd så att bolag kan bildas och växa. Solna och Flemingsberg campus ska utvecklas till attraktiva arenor för life science-företag och andra aktörer som stärker ekosystemet inom området.

Nya samverkanspartners breddar perspektiven

Vi ska utveckla strategiska partnerskap med viktiga lokala, nationella och internationella myndigheter och organ. Val av strategiskt partnerskap ska ske genom en proaktiv och transparent process. Nya kategorier partners från civilsamhället eller offentlig sektor breddar perspektiven och ska därför prioriteras. Exempel är Stockholms stad och andra kommuner där KI verkar. Målsättningarna med partnerskapen

ska vara tydliga och kommunicerade både internt och externt.

Studenter som medaktörer i utbildningarnas utformning

Studentmedverkan behöver ges praktiska förutsättningar för att finnas i universitetets hela verksamhet. Studenterna är medaktörer och har därigenom också ett medansvar i att påverka utbildningen. KI ska underlätta studenternas medverkan.

Öppen och förtroendefull intern dialog

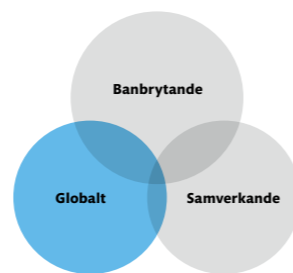
Samverkan inom KI genom de fackliga organisationerna ska möjliggöra en öppen och förtroendefull intern dialog om KI:s verksamhet. Det bidrar till inflytande och delaktighet för medarbetarna för både den egna arbetsituationen och KI i sin helhet. Samverkan ska även skapa goda förutsättningar för utveckling av medarbetarnas kompetens och en god arbetsmiljö.

Angeläget för den interna samverkan är att arbetsgivare och de fackliga organisationerna gemensamt verkar för att lösa frågor som är viktiga för KI som hållbar arbetsplats. En utmaning är att det kan finnas ett motsatsförhållande i KI:s betydande andel extern forskningsfinansiering och en önskan om kontinuitet i en viss verksamhet.

KI ska vara en motor i att realisera Sveriges potential inom life science och samla relevanta aktörer.



Globalt universitet



Det ligger i själva universitetstanken att ett universitet måste tänka och agera över gränserna mellan regioner och generationer. Internationellt samarbete ger de perspektiv som är nödvändiga för att upprätthålla hög kvalitet i vår utbildning och forskning. Samtidigt är internationellt samarbete viktigt för oss som universitet för att kunna ta ett globalt ansvar och förverkliga vår vision om att arbeta för en bättre hälsa för alla. Insatsområden som stärker det strategiska vägvalet som globalt universitet beskrivs nedan.

Internationella perspektiv är avgörande

KI ska vara en betydelsefull part i utvecklingen av utbildning och forskning globalt. Vi behöver därför anpassa KI till internationella förhållanden och internationellt samarbete.

Internationalisering ska genomsyra vår verksamhet och vi ska sträva mot en ökad internationalisering av utbildning på grundnivå och avancerad nivå, klinisk forskning liksom verksamhetsstödet. KI behöver därför ta ett tydligt ägarskap i de internationella frågorna. Mycket av det som hänför sig till utbildning kan vi uppnå med internationalisering på hemmaplan. Det är också prioriterat att öka mobiliteten (in- och utresande) för utbildningsprogram.

Den perspektivrikedom som följer av ökad

internationalisering bidrar till kvalitet och KI:s attraktivitet som utbildningsanordnare och arbetsgivare. En allt större andel av KI:s anställda och studenter har internationell bakgrund och de flesta forskare har internationellt samarbete.

Genom att alla studenter och medarbetare inkluderas fullt ut i verksamheten ökar våra förutsättningar för att dra nytta av och utöka våra internationella samarbeten. En nivåhöjning kan sannolikt ske genom förbättrat stöd för anställda som vill söka internationell finansiering och bedriva internationella samarbeten.

Förbättra det internationella genomslaget och synligheten

Bilden av KI som världsledande inom utbildning, forskning och med ett globalt ansvarstagande måste befästas och utvecklas. Synlighet och närvaro i internationella sammanhang i Sverige och utomlands är avgörande.

Vi behöver arbeta för att bli ett förstahandsval som samarbetspartner inom och utanför högskolesektorn. Det underlättar för att bli inbjuden till samarbeten som är angelägna för samhället och som erbjuder möjligheter att påverka inom många områden.

En genomarbetad och målmedveten internationell kommunikation ger en ökad synlighet. Medarbetare ska också ges incitament att delta

Vi ska sträva mot en ökad internationalisering av utbildning på grundnivå och avancerad nivå, klinisk forskning liksom verksamhetsstödet.

aktivt i samhällsdiskussionen internationellt. KI ska sträva mot att ingå fler djupa partnerskap med ledande universitet, företag och organisationer i världen för att öka genomslaget.

KI:s alumner ska vara så attraktiva att andra universitet vill rekrytera dem i olika roller. KI:s alumner ska kunna återvända till KI under hela livet för att undervisa, forska eller engagera sig på annat sätt. KI:s alumner kan också bidra till att en tydlig bild av KI skapas internationellt.

Ett aktivt engagemang och deltagande i den Europeiska forskningsarenan är viktigt för att öka vår finansiering med sådana medel. Det ger också möjlighet att påverka de framtida prioriteringarna.

Ökad internationell attraktionskraft för studenter och medarbetare

KI ska vara förstahandsvalet för presumtiva studenter, lärare, forskare och samarbetspartners. Kvalitet i utbildning och forskning är den viktigaste faktorn för att nå detta. Andra faktorer är ett välkomnande arbetssätt vid anställningsprocesser och goda anställningsvillkor och – inte minst – god arbets- och studiemiljö. För att attrahera utländska studenter är det avgörande att utöka utbudet av utbildningar på avancerad nivå som är tillgängliga för internationella studenter. Forskningsanknytning och en tydlig

koppling till arbetslivet efter utbildningen gör utbildningarna än mer attraktiva.

Vi ska leda fler multilaterala samarbeten

KI:s lärare och forskare ingår i en betydande mängd internationella forskningssamarbeten. Genom att ta fler centrala projektledande roller i större multilaterala forskningsprojekt kan KI få en starkare agendasättande roll och bättre påverkansmöjligheter inom och utom Europa. Det ger också KI bättre förutsättningar för en perspektivrik forskning och god finansiering. För att kunna ta ledande roller i sådana samarbeten krävs ofta extra resurser för administration och styrning.

Bättre processer för internationella samarbeten

Vi behöver eftersträva djupa och långsiktiga strategiska samarbeten med utländska lärosäten och organisationer. Grundläggande för prioriteringar av nya samarbeten och utvecklingen av befintliga ska vara att de ligger i linje med KI:s strategi. Vi ska vara flexibla och tillmötesgående ifråga om samarbetsformer. I etableringen av nya samarbeten behöver vi kunna erbjuda delfinansiering av gemensamma aktiviteter. Samarbeten ska fortlöpande följas upp, utvärderas och omprövas.

Förbered studenterna för det globala samhället

Arbetsmarknaden för våra studenter är global. Det finns också en rörlighet bland studenterna efter utbildningen såväl inom landet som inom Europa och globalt. Arbete inom hälso- och sjukvården, i näringslivet eller i akademien förutsätter internationella och interkulturella kompetenser. KI har därför ett ansvar att förbereda studenterna för ett globalt medborgarskap. För detta krävs en väl integrerad undervisning i global hälsa och träning i interkulturella kompetenser.

Globala hälsofrågor ska vara en profil i utbildningsprogrammen och inkluderas i utbildningsplaner. Våra studenter ska förberedas för att kunna arbeta med Agenda 2030 inom en rad områden.

Goda möjligheter att verka för global hälsa

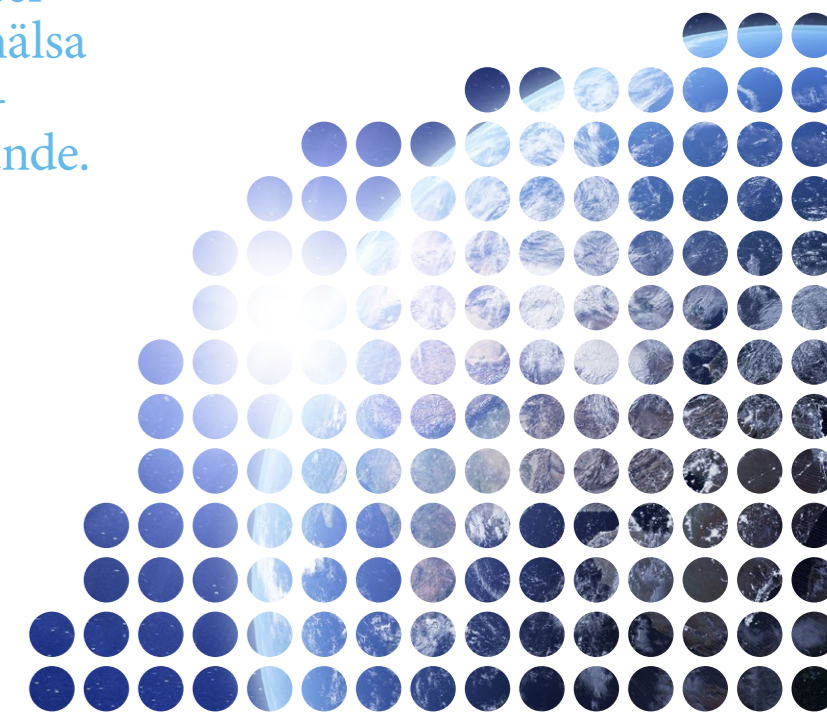
De senaste decennierna har KI byggt upp en stark position inom jämlik och global hälsa. KI ska därför sikta mot att vara ledande i arbetet för att nå det globala hållbarhetsmål som avser global hälsa och välbefinnande. KI:s verksamhet är relevant även för att nå många av de övriga målen.

Ett starkare fokus på globala hälsofrågor förutsätter att perspektivet genomsyrar en stor del

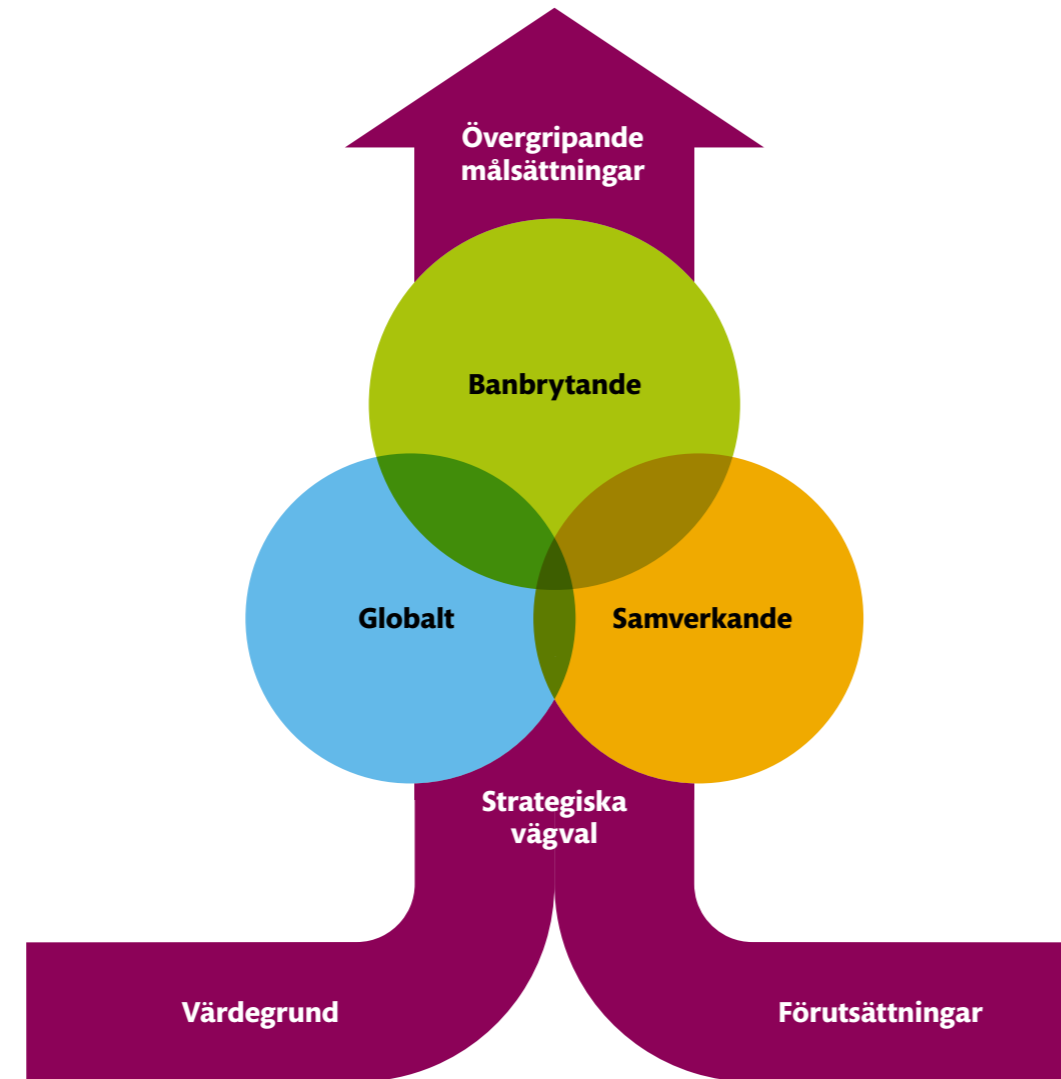
KI ska sikta mot att vara ledande i arbetet för att nå det globala hållbarhetsmål som avser global hälsa och välbefinnande.

av KI:s verksamhet och att särskilda strukturer etableras som understödjer arbetet. I synnerhet behöver grundforskningen ges bättre förutsättningar att tydligare bidra. Incitamentsstrukturer, uppföljning och utvärdering behöver därför utformas för att stödja inriktningen.

Detta arbete förutsätter också en strategisk samverkan med omvärlden såväl lokalt och nationellt som internationellt. KI behöver i sammanhanget ta ett större ansvar för att analysera etiska frågor i relation till jämlik och global hälsa.



Vår vision. Vi driver utvecklingen av kunskap om livet och verkar för en bättre hälsa för alla.



Källor

- Värdegrundsdelegationen, *Den gemensamma värdegrunden för statsanställda – grundläggande rättsliga principer* (Departementsserien, reg. nr S2013.011), se www.regeringen.se/49bb4c/contentassets/1df0c81fa73d4f878c9eba10c744b0a7/den-gemensamma-vardegrunden-for-de-statsanstallda-s2013.011
- Magna Charta Universitatum (1988), se www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/swedish
- FN (2015), *Att förändra vår värld: Agenda 2030 för hållbar utveckling*, se www.regeringen.se/49c2e4/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/agenda-2030/att-forandra-var-varld_agenda-2030-for-en-hallbar-utveckling.png.pdf

Strategi 2030

Form: Rickard Frank Studio och kommunikationsavdelningen.
Bilder: Erik Cronberg, iStock och Unsplash.
Tryck: Arkitektkopia | ISBN: 978-91-985484-0-2



**Karolinska
Institutet**