

# Verksamhetsplan

Institutionen för neurobiologi, vårdvetenskap och samhälle (NVS)

Karolinska Institutet

Verksamhetsåren 2021-2023

Institutionen för neurobiologi, vårdvetenskap och samhälle (NVS)

*Prefekt: Maria Ankarcrona    Administrativ chef: Carin Ullman*

## INNEHÅLL

1 Vision och verksamheten .....	
1.1 Vision .....	
1.2 Verksamhetsbeskrivning och identifierade risker.....	
1.3 Ledningsstruktur .....	
2 Övergripande mål .....	
3 Strategiområden .....	
3.1 Värdegrund och arbetsmiljö.....	
3.2 Den banbrytande institutionen.....	
3.2.1 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i forskning.....	
3.2.2 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i utbildning.....	
3.2.3 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i administration....	
3.3 Den samverkande institutionen.....	
3.4 Den globala institutionen.....	
4. Risker kopplade till coronapandemin.....	

## 1 Vision och verksamheten

### 1.1 Vision

”NVS vision är att genom forskning och utbildning skapa kunskap och kompetens som främjar människors hälsa.”

### 1.2 Verksamhetsbeskrivning

Institutionen för neurobiologi, vårdvetenskap och samhälle (NVS) är en av Karolinska Institutets (KI) största institutioner och består av en gemensam institutionsledning samt sju sektioner. Några sektioner har en inriktning mot experimentell laborativ forskning och forskarutbildning, medan andra har en klinisk inriktning och stor utbildningsverksamhet på all nivåer. NVS har drygt 500 personer anställda och flera hundra anknutna forskare. Coronapandemin har satt stor prägel på verksamheten under 2020 och kommer ha effekter på NVS även de närmaste åren. Detta gäller såväl arbetsätt inom utbildning, forskning och administration som hur vi kan komma att behöva förhålla oss till omprioriteringar av till exempel forskningsmedel och utbildningsplatser.

#### *Ekonomi*

NVS omsatte 497 miljoner kronor år 2019, varav 44% tillhör verksamhetsområdet ”Utbildning på grund- och avancerad nivå” och 56% tillhör verksamhetsområdet ”Forskning och forskarutbildning”. Av intäkterna, om 277 mkr, från verksamhetsområdet för ”Forskning och forskarutbildning” kommer 28% från statsanslaget och 69% från externa finansiärer. Övriga intäkter kommer från avgifter för uppdragsutbildning samt interna intäkter skapade inom KI. Av intäkterna, om 220 mkr, från verksamhetsområdet för ”Utbildning på grund- och avancerad nivå” kommer 93% från statsanslaget. Övriga intäkter kommer från avgifter för uppdragsutbildning, kompletteringsutbildningar samt interna intäkter skapade inom KI.

#### *Utbildning i framkant*

NVS ansvarar för utbildning inom flera av hälso- och sjukvårdens professioner. Undervisningen omfattar närmare 2000 helårsplatser inom utbildningsprogrammen på grundnivå och avancerad nivå, vilket motsvarar en tredjedel av KI:s utbildningsverksamhet. NVS har därmed ett av de största utbildningsuppdragen inom KI med helhetsansvar för sjuksköterske-, fysioterapeut-, och arbetsterapeutprogrammen på grundnivå och 11 specialistsjuksköterskeprogram på avancerad nivå. Dessutom har NVS kurs och -momentansvar i läkarprogrammet, en kurs vardera i psykolog-, röntgen- och biomedicinskanalytikerprogrammet, ett 30-tal fristående kurser samt ett antal uppdragsutbildningar. Utbildningen genomförs i nära samverkan med länets slutenvård, öppenvård och kommunal omsorg. Programmen är högt rankade i Sverige och internationellt, bland annat genom sina starka kopplingar till aktuell forskning.

Institutionen har i sin utbildningsorganisation en utbildningsnämnd (UN) som leds av grundutbildningsansvarig (GUA). I UN finns även vice ordförande/biträdande GUA, åtta programdirektorer, utbildningshandläggare, lärarrepresentanter från sektioner inom NVS och andra institutioner vid KI, avnämars- och studentrepresentanter. Ett utbildningskansli samlar delar av utbildningsadministrationen och dess omfattning kommer att utökas under 2021.

#### *Internationellt ledande forskning och forskarutbildning*

NVS bedriver framgångsrik experimentell, klinisk, vårdvetenskaplig och epidemiologisk forskning med särskilt fokus på åldrandet, äldres sjukdomar och vård. Forskningen är translationell och omfattar studier på cellnivå, klinisk nivå samt befolkningsstudier. En stor del av forskningen sker i nära

samarbete med hälso- och sjukvården med syfte att resultaten snabbt ska komma patienter och vårdpersonal till nytta. Ansvar för det strategiska forskningsområdet för vårdvetenskap (SFO-V) ligger under NVS.

Studierektor för forskarutbildning ansvarar tillsammans med biträdande studierektor och samordnare för processerna vid antagning av doktorander, löpande administration och frågor som rör forskarutbildning vid NVS och KI. Studierektor för forskarutbildning leder också forskarutbildningskommittén som utgör institutionens antagningsnämnd. Institutionen har cirka 170 registrerade doktorander. Forskarutbildningen sker inom områden som innefattar allt från molekylärgenetik till omvårdnad i livets slutskede. Varje år disputerar ett 30-tal doktorander.

Tre forskarskolor har sin hemvist vid NVS: Forskarskolan i Vårdvetenskap (FiV) som under 2020 ombildas till Forskarskolan i Hälsovetenskap (FiH), Forskarskolan i Allmänmedicin och primärvård och Forskarskolan i Molekylärmedicin för kliniker. Dessa forskarskolor har många viktiga funktioner och bidrar inte minst till att skapa kreativa forskarutbildningsmiljöer framförallt för våra kliniska doktorander. NVS är även hemvistinstitution för Programmet för utbildning på forskarnivå i vårdvetenskap (PUF-V) som bland annat ansvarar för utbudet av forskarutbildningskurser inom detta område.

#### *Framtidens universitetssjukvård*

I NVS uppdrag ingår att utveckla den akademiska kompetensen inom i första hand primärvård, geriatrik, äldreomsorg och rehabilitering, men även i relation till privata aktörer. Arbetet sker i nära samverkan med Region Stockholm och kommuner i den fortsatta utbyggnaden av universitetssjukvården och vård och omsorg. Institutionen arbetar aktivt med att skapa förenade anställningar mellan KI och Regionen för att stärka samverkan runt forskning och utbildning. NVS har representation i följande regionala programområden (RPO): Levnadsvanor, Lung- och allergisjukdomar, Rehabilitering, habilitering och försäkringsmedicin, Äldres hälsa och Primärvård.

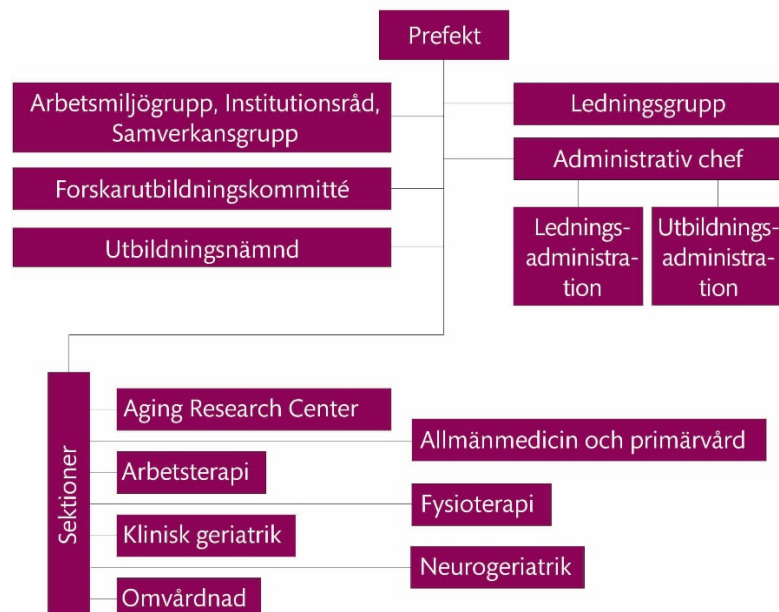
#### *Identifierade risker*

- Risk för att hög kvalitet på forskning och utbildning ej kan bibehållas då statsanslag och externa forskningsanslag till en allt större del måste användas till att finansiera hyra och universitetsgemensamma satsningar.
- Risk för avsaknad av stora externa programstöd.
- Genom utmaningar att rekrytera och behålla seniora lärare, finns en risk i att kunna upprätthålla god forskningsanknytning i utbildningen.
- Risk för att lärare med stora undervisnings eller pedagogiska uppdrag inte får ut sin kompetensutvecklings- och forskningstid vilket kan medföra utarbetade lärare och minskad produktion av forskning.
- Risk för att bristande forskarstöd äventyrar hantering av till exempel EU-projekt och försvårar internationellt samarbete.
- Risk att inte kunna rekrytera och behålla erforderlig kompetens när forskare och lärare flyttar till andra universitet, annan verksamhet eller går i pension.
- Risk för fragmentering av framgångsrika forskningsmiljöer på grund av forskargrupper som flyttar till andra institutioner.
- Risk att nuvarande strategier kring digitala infrastrukturer för utbildning på alla nivåer och forskning inte kommer vara tillräckliga i ett längre perspektiv.

### 1.3 Ledningsstruktur

Ledningsgruppen består av prefekt, två biträdande prefekter, administrativ chef (AC), controller, grundutbildningsansvarig (GUA), studierektor för forskarutbildningen samt prefektsamordnare och har möte varannan vecka. Ledningsgruppen fungerar som rådgivande organ till prefekten samt utgör en informationskanal mellan de olika verksamheterna. Huvudsakliga uppgifter för ledningsgruppen är att arbeta fram verksamhetsplan och initiera framtagande av aktivitetsplaner. Den utgör även ett av de fora där diskussioner förs kring framtidsvisioner och strategier gällande verksamhetens olika delar. Vidare behandlas övergripande policyfrågor, ekonomi samt personalförsörjning. Den institutionsövergripande administrationen leds av AC i nära samarbete med sektionsledningarna. Institutionens chefsgrupp består av ledningsgrupp, sektionschefer, temaprefekt, funktionsprefekt och träffas en gång per månad, samt på chefsinternat en gång per termin. Vid NVS finns ett institutionsråd som behandlar frågor av principiell vikt eller institutionsövergripande karaktär. Institutionsrådets funktion är att utgöra ett forum för dialog där prefekten får råd och kan förankra sina beslut. Institutionsrådet har också en central roll i processen för tillsättning av ny prefekt. Institutionsrådet har möten två-tre gånger per termin. Institutionsrådet har under våren 2020 nybildats och alla personalkategorier finns representerade. De olika kategorierna utser sina representanter. NVS arbetsmiljögrupp arbetar med de lokala arbetsmiljöfrågorna. Arbetsmiljögruppen är prefektens resurs och är sammansatt av representanter för olika verksamhetsområden, både arbetstagare och arbetsgivare samt skyddsombud/studerandeskyddsombud, lika villkorsombud och miljö- och hållbarhetsombud. Arbetsmiljögruppens uppgifter är bland annat att initiera och följa upp skyddsronder, vara en länk mellan institutionen och Arbetsmiljönämnden, mellan institutionen och Företagshälsovården och mellan institutionen och Studenthälsan. Samverkansgruppen vid NVS hanterar frågor som rör flera grupper/enheter/avdelningar. Gruppen består av representanter för arbetsgivaren, de fackliga organisationerna och skyddsombud och fungerar också som stöd för chefer och medarbetare. Parterna utser sina egna representanter.

### Organisationsplan NVS



## 2. Övergripande mål

- Vid NVS bedrivs forskning, forskarutbildning och utbildning på grund- och avancerad nivå med högsta kvalitet.
- Vid NVS skapas en attraktiv, kreativ och jämställd arbetsmiljö där kompetens uppmärksammas och tas till vara.

## 3. Strategiområden

### 3.1 Värdegrund och arbetsmiljö

NVS strävar efter att skapa en god och stimulerande arbetsmiljö för alla medarbetare. Det är viktigt att alla medarbetare tar ansvar för och känner sig delaktiga i frågor som rör såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Institutionen arbetar aktivt för att *leva värdegrunden* där bland annat alla medarbetare (anställda och anknutna) genom att skriva under uppförandekoden (eng. Code of Conduct) lovar att behandla alla lika och med respekt. Institutionen har en välstrukturerad delegationsordning där sektionschefer och forskargrupsledare har ansvar för ekonomi, personal och arbetsmiljö på olika nivåer. NVS vill ge förutsättningar för att utveckla ledarskapet för chefer på alla nivåer till exempel genom kurser, ledarskapscoacher och öppna diskussioner inom chefsgrupper. Institutionen arbetar också för att utveckla medarbetarskapet och för att stimulera till friskfaktorer med målet att minska sjukfrånvaro. Institutionen har två ombud för lika villkor, ett med fokus på utbildning och ett med fokus på forskning. Ombuden för lika villkor är med i institutionsrådet, arbetsmiljögruppen och vid samverkansmöten som sker med de fackliga organisationerna. Institutionen under ht-20 tillsatt uppdragen som ombud för miljö- och hållbarhet. Dessa ombud kommer att ingå i institutionsrådet.

#### Aktivitetsområden:

##### 1) *Utveckla ledarskapet vid NVS på alla nivåer*

Ledare på NVS tillämpar KI:s ledarstrategi och KI:s uppförandekod styr hur vi agerar och bemöter varandra. Det innebär att man som ledare jobbar för att skapa tillit, delaktighet och arbetsglädje. För att vara väl rustad för en ledarroll på NVS ska alla nya chefer med personalansvar genomgå ledarskapsutbildning senast inom de första sex månaderna i uppdraget. På det sättet stärker vi nivån på ledarskap inom hela institutionen.

NVS arbetar för att säkerställa lika villkor, en grundläggande fråga som chef och arbetsgivarrepresentanter har ett övergripande ansvar för att prioritera. Ledarskapet ska ha ett tydligt innehåll, där jämställdhet och lika villkor ingår som kunskap och medvetet agerande.

Som ett led i att skapa tydlighet kring ledarrollen på NVS ska enhetliga och gemensamma processer för ledarrekrutering och tydliga ledarprofiler för olika uppdrag tas fram. Avstämning med närmaste chef över rekryterande chef skall alltid göras vid tillsättning av ledarroller. Målet är att alla nya chefer ska ha gått ledarskapsutbildning i KI:s regi inom 6 månader efter tillsättning.

## 2) Utveckla medarbetarskap

Att arbeta på NVS ska vara utvecklande och stimulerande oavsett vilken roll vi innehar. Alla medarbetare ska känna sig uppskattade och delaktiga i verksamheten. Det betyder att man har stor frihet inom ramen för sina arbetsuppgifter, men också ett ansvar för att följa lagar och riktlinjer samt att bidra till målluppfyllelsen där innehållet i uppförandekoden är utgångspunkten för allas agerande. Som ett steg i att utveckla medarbetarskapet ska NVS arbeta för att medarbetarna känner sig trygga i sina yrkesroller. NVS vill skapa en stolthet och vi-känsla (inåt och utåt). Detta åstadkommer vi genom gemensam verksamhetsplanering, nätverkande samt ökat samarbete och inspiration genom erfarenhetsutbyte.

## 3) Jobba med berättelsen om NVS

Vi behöver vara mer synliga i till exempel press, annonser och sociala medier och på så sett sprida berättelsen om NVS och varför det är så bra och spännande att arbeta, forska och studera vid institutionen.

## 4) Stimulera till friskfaktorer

NVS strävar efter att motverka negativ stress och främja balans i livet. Detta möjliggörs av ett gott ledar- och medarbetarskap samt tydliga roller, ansvar och förväntningar; samt nolltolerans mot mobbing, härskarbeteenden och kränkande särbehandling. Institutionen stödjer aktiviteter som bidrar till såväl fysiskt som psykiskt välmående, och minskar sjukfrånvaro hos medarbetarna. Institutionen uppmuntrar till att använda friskvårdstimmen och att delta i motionsevenemang som till exempel Blodomloppet.

Den extraordinära situationen under coronapandemin ställer speciella krav på det fysiska och psykosociala arbetsmiljöarbetet, samt på stöd till ledare. Därför bör aktiviteter inom strategiområdet särskilt inriktas på dessa områden under verksamhetsåren 2021-2023.

## 5) Leva värdegrunden - den ska genomsyra allt vi gör

KI:s värdegrund består av tre delar:

- Magna Charta Universitatum <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum>
- Den statliga värdegrunden <http://www.statskontoret.se/forvaltningskultur/rollen-som-statsanstalld/den-statliga-vardegrunden/>
- Karolinska Institutets kärnvärden (**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)

I Strategi 2030 och vår gemensamma värdegrund finns fundamentet för att tillsammans skapa framtidens KI. Under 2020/2021 startar KI och NVS dialogen inom de olika verksamhetsdelarna kring vad värdegrunden betyder för oss och vad vi tillsammans vill göra av den.

Arbetet med detta kommer att ske i dialog - för olika perspektiv och professioner kan, när det byggs på en grund av tillit och utvecklat samarbete, innebära ett ökat lärande och bättre resultat. Därav är samverkan på olika sätt en viktig framgångsfaktor och ett centralt tema i utvecklingen av organisationskulturen på KI och NVS.

### 3.2 Den banbrytande institutionen

I dokumentet Magna Charta Universitatum står det att: "Undervisningen och forskningen vid universitetet får inte åtskiljas om utbildningen skall kunna motsvara förändrade behov, samhällets krav och vetenskapliga framsteg." Här har NVS, med vårt omfattande utbildningsuppdrag och forskning i frontlinjen, ett stort ansvar för och många möjligheter att stärka samverkan mellan forskning och utbildning. Vi ska också arbeta för att öka tvärprofessionella samarbeten inom forskning och utbildning. Dessutom ska NVS verka för att undervisning och forskning synliggörs i institutionens kommunikation internt och externt.

NVS har under de senaste åren sett betydande förändringar i den fysiska arbetsmiljön. Många av de undervisningslokaler vi utnyttjar har byggts om för att möjliggöra alternativa undervisningsformer och pedagogiska grepp. Ett stort antal forskargrupper har flyttat till nya, och ofta nybyggda, forskningslokaler. Vi måste ta vara på dessa förändringar för att utveckla vår verksamhet enligt KI:s Strategi 2030. Vi ska tillsammans med institutioner och forskargrupper runt oss skapa nydanande forskningsmiljöer för att underlätta den nyfikenhetsdrivna inställning som ska känneteckna vår forskning. Vi ska med hjälp av de nya lärandemiljöerna utveckla vår pedagogik inom alla områden och på alla nivåer. I och med att coronapandemin nådde Sverige har vi samtidigt i allt högre grad börjat utnyttja och se fördelar med olika digitala verktyg för såväl undervisning, forskning och administration. Det finns nu ett behov av att vidareutveckla pedagogik för den digitala undervisningsmiljön.

Medarbetarna är viktigast i ambitionen att fortsatt utveckla verksamheten på bästa sätt. Tydligare karriärvägar, förbättrad kompetensutveckling, utvecklat verksamhetsstöd krävs för att vi ska kunna höja vår kvalitet och nå våra mål. NVS väljer därför att i denna verksamhetsplan fokusera på aktiviteter som strävar efter att: Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare inom forskning, utbildning och verksamhetsstöd. Dessa tre områden hör tätt ihop och ofta är samma medarbetare till exempel aktiv som såväl forskare som lärare. Vi väljer ändå på de olika behov och förutsättningar som finns inom de tre områdena att för tydlighetens skull här beskriva dem var för sig.

#### 3.2.1 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i forskning

Institutionens forskning spänner över stora områden, både ämnesmässigt och metodmässigt. Med det fokus som ligger på forskning kring den äldre patienten, geriatrik, gerontologi och äldreomsorg, finns utomordentliga förutsättningar att utnyttja institutionens infrastruktur, metoder och teknologier. Även inom de andra områden (rehabilitering, prevention, omvårdnad) där institutionens forskare är verksamma finns stora möjligheter till banbrytande forskning genom att institutionens resurser i samverkan utnyttjas på bästa sätt.

Våra medarbetare måste ges de bästa förutsättningarna för att bedriva forskning. Institutionen behöver kontinuerligt rekrytera de mest kompetenta och motiverade medarbetare vi kan hitta, samtidigt som vi strävar efter att behålla dem som idag står för vår framgångsrika verksamhet. Genom att stimulera forskningsintresset hos våra studenter underlättar vi framtida rekrytering. Genom kompetensutveckling ska vi säkerställa att vi har den kunskap som krävs för att utveckla vår forskning så att nya, mer effektiva metoder och teknologier används i våra forskningsprojekt. Detta kräver även ökade ekonomiska resurser.



## Aktivitetsområden:

### *1) Öka institutionens resurser genom ökade externa forskningsanslag*

Den ekonomiska basen för vår forskningsverksamhet är de externa anslagen. Långsiktiga forskningsanslag är nödvändiga för att finansiera nyrekrytering. De är också avgörande för stabilitet i verksamheten och hur attraktiva vi är vid nyrekrytering. De gör det möjligt att behålla våra ambitiösa medarbetare och ge dem nödvändig kompetensutveckling. Att följa förändringar i våra tilldelade anslag, analysera möjliga orsaker till förändringar och utifrån detta utveckla strategier för ansökningar är viktiga uppgifter på institutions- och sektionsnivå. Vi kommer därför att etablera rutiner för detta.

Institutionens ekonomiska resurser kan också stärkas genom ökad samverkan mellan våra sektioner samt med andra universitet och institutioner, för att öka konkurrenskraften i anslagsansökningar. I enlighet med KI:s fokus på ökad globalisering bör samverkan med utländska universitet och forskningsinstitutioner stärkas.

### *2) Förbättra inrapporterad forskningsaktivitet till KI för ökad intern finansiering*

Vi har viktig finansiering från fakulteten, samt för viss verksamhet även från Region Stockholm. Denna styrs av inrapporteringen av vetenskaplig verksamhet (antal examina, antal postdocs, bibliometri, summa externa anslag). Institutionen bör därför sträva efter att förbättra dessa nyckeltal. Alla våra medarbetare måste förstå betydelsen av inrapporterade nyckeltal. En beräkning av konsekvensen av förändrad inrapportering för institutionens statsanslag kommer därför att genomföras.

Det är oklart i vilken utsträckning institutionens forskare tar hänsyn till tidskrifters bibliometriska nyckeltal (JCF, JIF) vid publicering av egna forskningsresultat. Intrycket är att institutionens forskare alltför ofta av olika skäl väljer tidskrifter med lägre nyckeltal, vilket har konsekvenser för institutionens statsanslag, men även för den enskilda forskarens meritering och möjligheter att erhålla externa anslag. Olika aktiviteter planeras för att öka insikten om denna betydelse.

### *3) Utvecklad rekrytering av doktorander*

Institutionen bör kontinuerligt öka kvaliteten på rekryterade doktorander. För att attrahera begåvade och engagerade doktorander är det bland annat viktigt att veta hur tidigare doktorander har upplevt sin forskarutbildning på institutionen. Detta undersöks löpande genom KI:s så kallade exit-poll. Institutionen har som ett övergripande mål att öka nöjdheten bland examinerade doktorander, som den uttrycks i exit-poll, samt att denna information synliggörs vid annonsering av lediga doktorandtjänster.

Inom flera av våra verksamhetsområden är antalet examinerade doktorander av stor betydelse för den vetenskapliga kompetensförsörjningen bland universitetslärare och klinisk personal. Vi måste säkerställa att en tillräcklig andel av våra lärare har den forskarutbildning som krävs. Personalen inom vården, speciellt inom universitetssjukvården, måste i större omfattning ha vetenskaplig kompetens. Doktorsexamen är ofta nödvändig för olika cheftjänster inom vården, vi har som klinisk institution vid KI ansvar att bidra med denna forskarutbildning. Här bör NVS verka för att doktorsexamen blir tydligt meriterande inte bara för läkare, utan även för sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter.

Forskarskolan i Hälsovetenskap är en mycket viktig del i rekryteringen av doktorander inom vårdvetenskaperna, och de kliniska forskarskolorna i allmänmedicin respektive molekylärmedicin spelar en viktig roll för att stärka forskarutbildningen av kliniska doktorander. De kliniska forskarskolorna inom KI har av Vetenskapsrådet lyfts fram som exempel på lyckade åtgärder för att öka kvaliteten på kliniska doktorander (dvs doktorander med anställning hos vårdgivare inom Region

Stockholm). Institutionen bör verka för ökad kännedom bland forskargrupsledare om möjligheten att på detta sätt stärka de kliniska doktorandernas forskarutbildning.

Institutionen kommer att arbeta med att utveckla former för medfinansiering från vårdens organisationer som en del i strävan efter en utökad forskarutbildning. Behovet av fler doktorander får dock inte leda till att vi gör avkall på den vetenskapliga kvalitén på forskarutbildningen.

#### *4) Öka möjligheterna att behålla lovande yngre forskare*

För en långsiktig framgångsrik verksamhet bör institutionen förbättra möjligheterna att behålla yngre forskare som visar speciell begåvning, intresse och engagemang, med tydlig potential att bli framtidens forskargrupsledare. Med nuvarande anställningsregler är dock steget från postdoc till tillsvidareanställd mycket stort, med betydande risk för att dessa lovande personer förloras. Institutionen kommer därför utreda förutsättningarna för en institutionsfinansiering av ett antal yngre lovande forskare genom delfinansiering av tjänst som biträdande lektor. Målsättningen är att vi därigenom underlättar för dem att senare etablera sig som självständiga, självfinansierade forskare på institutionen. Tjänsterna bör sökas i konkurrens och urvalet baseras på vetenskapliga meriter, utvärderade genom sakkunnigförfarande. Det bör även vara möjligt för prefekt och institutionsledning att ta strategiska hänsyn i denna process.

### **3.2.2 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i utbildning**

Institutionen har som beskrivits i inledningen ett av de största uppdragen inom KI:s utbildning. Att rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare med stora utbildningsuppdrag är avgörande för att hålla en hög kvalitet. En av de stora riskerna som identifieras för KI är att rekrytera och behålla lärare från adjunkt till professor.

#### Aktivetsområden:

##### *1) Tydliggöra karriärvägar och möjlighet till kompetensutveckling för anställda och vid nyrekrytering*

I anställningsordningen vid KI (se Anställningsordning för lärare vid KI <https://medarbetare.ki.se/media/602/download>) beskrivs adjunkt som "en läraranställning med huvudsaklig arbetsuppgift att ha hand om utbildning". Att vara behörig att anställas som adjunkt är den "som dels har visat pedagogisk skicklighet, dels har avlagt doktorsexamen eller har motsvarande inom för arbetsuppgifterna relevant ämnesområde." Vanligtvis efter en period som adjunkt (alternativt postdoc) med dokumenterad skicklighet i undervisning och pedagogiska uppdrag inom högre utbildning samt egen aktiv forskning, finns möjlighet att söka till biträdande lektor och därefter lektor och professor. Detta är ett sätt att synliggöra kompetensutveckling som möjliggör för medarbetare att växa in i KI:s karriärvägar.

I lärarrollen finns även möjligheter till kompetensutveckling inom tjänsten genom olika undervisnings- och pedagogiska uppdrag. Exempelvis efter erfarenhet av kursutveckling och kursledning i enskilda moment, kan uppdrag så som kursansvarig, examinator, lärlagsansvariga/temaansvarig/inriktningsansvarig, programdirektor, sektionschef med utbildningsansvar, och GUA vara aktuella.

Potentiella medarbetare som söker anställning med huvudsakligt fokus i undervisningen behöver redan i annonser och vid anställningsintervjuer få en tydlig bild av att det är möjligt att göra karriär vid NVS genom att arbeta som lärare och pedagogisk ledare och hur detta kan genomföras. I annonser och vid intervjuer bör man lyfta möjligheten till utveckling inom institutionen; framförallt för adjunkter, biträdande lektorer och postdocs.

### *2) Uppmärksamma medarbetare som antas till pedagogiska akademien*

KI:s pedagogiska akademi består av lärare som visat skicklighet utöver det vanliga inom undervisning och lärande vid universitetet. Deras pedagogiska insatser har bedömts som särskilt viktiga för att främja en god utbildningskvalitet. Varje år antas cirka två till tre ledamöter och bedömningskraven för pedagogisk excellens är höga. Av dagens 26 ledamöter kommer hela 16 personer från NVS. Att bli ledamot av den pedagogiska akademien är en ära och ska uppmärksammas av institutionen.

### *3) Behålla och tydliggöra möjligheter för kompetensutveckling*

Medarbetare med stora pedagogiska uppdrag ska ha kännedom om vilka möjligheter det finns för kompetensutveckling inom NVS och KI. Genom systematisk uppföljning och aktiviteter som till exempel mentorsprogram, dialog om karriärvägar i samband med medarbetarsamtal, och möjlighet till engagemang i forskning ska institutionen under verksamhetsplansperioden verka för att tydliggöra möjligheter och kompetensutveckla medarbetare. Mentorskap bör erbjudas inom den akademiska karriärstegen, och regelbunden uppföljning av dialog om karriärvägar och olika professionella kompetenser ska ske i samband med medarbetarsamtal.

Det är också viktigt att tydliggöra hur de olika professionella kompetenserna tas tillvara och värdesätts inom lärarlagen och hur lärarlagen sammansätts. Till exempel kan någon ha ansvar för forskningsanknytning, någon mot pedagogiska modeller, någon mot regelverk och administration. Detta möjliggör att samtliga medarbetares kompetenser värdesätts och erkänns i ett lärarlag.

Inom undervisningsuppdraget kan pedagogiska projekt ingå och med fördel vara interprofessionellt samarbete över sektionsgränser. Till exempel skapande av institutionsgemensamma undervisningsmaterial och lärande kring pedagogiska metoder och skapande av pedagogiska sektionsöverskridande forskningsprojektgrupper. Exempelvis kan detta inkludera arbetet som nu pågår med skapande av digitalt material som används inom undervisning. Pedagogiska utvecklingsprojekt samt forskningsprojekt är ett stöd för medarbetare att kunna nå pedagogiska akademien.

### **3.2.3 Rekrytera, behålla och kompetensutveckla medarbetare i verksamhetsstödet**

Institutionen har ett stort förvaltande uppdrag inom utbildning och forskning, med medarbetare som besitter hög kompetens inom sina arbetsområden. För att stimulera våra medarbetare att fortsätta utveckla och utvecklas inom sina kompetensområden och fortsatt trivas vid NVS har två strategier tagits fram.

Den första strategin är att arbeta för ett sammanhållet verksamhetsstöd vid institutionen där ett utökat samarbete och nätverkande är av högsta vikt. NVS finns representerat vid flera geografiska placeringar i Stockholm vilket medför att våra medarbetares arbetsplatser skiljer sig åt och institutionen behöver arbeta för och skapa aktiviteter för att stimulera till ett utökat samarbete och kompetensutbyte över sektionsgränserna.

Institutionen ser även vikten av att arbeta med att attrahera och säkra rätt medarbetare ("employer branding") som en viktig strategi för att skapa men även förstärka vår position på arbetsmarknaden.

En del i detta är att se till medarbetarskapet, erbjuda karriär- och utvecklingsmöjligheter inom sitt kompetensområde och kompetensutveckling hos våra medarbetare.

#### Aktivetsområden:

##### *1) Stimulera till specialist/generalistkompetens inom specifika områden*

NVS har målet att bygga ett professionellt verksamhetsstöd där vi mår om rätt kompetens, gemensamma arbetssätt och kvalitet, samt att det ska finnas möjlighet att växa, utvecklas och kunna ta nya steg utan att behöva byta arbetsgivare. Det ska vara möjligt att utvecklas med såväl mer bredd (generalist) som mer djup (specialist). Kompetens- och karriärstege ska tas fram för att beskriva vilken kompetens som krävs för olika roller och nivåer.Handledning och mentorskap bör kunna erbjudas inom karriärstegen, och regelbunden uppföljning av dialog om karriärvägar och olika professionella kompetenser ska ske i samband med medarbetarsamtal.

##### *2) Tydliggöra ansvarsområde inom rollen*

Vi ska bidra till en bättre förståelse för den egna yrkesrollen genom att arbeta för att tydliggöra de administrativa rollernas ansvarsområden och gränssytor mot andra yrkeskategorier. Det uppmuntrar till kreativitet och utveckling samt stimulerar den egna kompetensen.

##### *3) Uppmuntra till närmare samarbete mellan sektion och centralt verksamhetsstöd*

Detta åstadkommer vi genom att bygga gemenskap och upprätthålla mötesstrukturen för hela verksamhetsstödet vid NVS.

### **3.3 Den samverkande institutionen**

Vid institutionen bedrivs undervisning och forskning inom ett mycket stort antal områden, från molekylär nivå till cell, människa-patient och folkhälsa. Varje sektion är specialiserad på vissa problemkomplex, sjukdomar, behandlingsmetoder, patientgrupper etc. För att uppnå hög nivå inom vår akademiska verksamhet med nödvändig bredd och djup krävs samverkan. Det finns många exempel på hur forskare och lärare på individnivå samarbetar med kollegor på andra institutioner och andra universitet, men det är betydligt mindre vanligt med samarbeten mellan våra sektioner. Samarbeten med andra institutioner är alltför avhängigt vilka enskilda personer som råkar få kontakt. En bättre struktur för samverkan över institutionsgränser är önskvärd. För den administrativa verksamheten finns mycket att vinna i effektivitet och kompetens genom ökad samverkan mellan sektioner och institutioner.

Samverkan med vården är en kärnfråga för vår institution, liksom för hela KI. Vår kliniska forskning är omfattande och framgångsrik, men kan utvecklas och förbättras betydligt genom en närmare samverkan med olika vårdgivare inom Region Stockholm. Vår undervisning står och faller med ett nära och fungerande samarbete med vårdgivarna, där måste vi säkerställa en ömsesidig förståelse för villkoren för den utbildning som är förlagd i vården. Ska vi gemensamt med vården förbättra dessa områden krävs också en utökad samverkan på administrativ nivå.

#### *Forskning*

I takt med att forskningen kräver alltmer avancerade metoder och komplexa analyser för att få internationellt genomslag, blir samverkan mellan forskningsgrupper med olika kompetens allt viktigare. I de flesta fall krävs omfattande samverkan för att utveckla den banbrytande forskning som krävs för större nationella och internationella forskningsanslag. Institutionens mål är att öka

Samverkan genom gemensamma forskningsprojekt. För att i möjligaste mån följa denna utveckling kommer antalet forskningsprojekt där finansieringen formellt är delad mellan sektioner, institutioner och universitet att utgöra nyckeltal för institutionens verksamhet.

En viktig faktor för samverkan inom forskning och forskarutbildning är helt enkelt kännedom om andra forskare och deras verksamhet. Den stora utmaningen är att hitta former för att sprida sådan information som upplevs som meningsfull och intressant. En arbetsgrupp inom institutionen kommer under de kommande åren ha som uppgift att identifiera och utveckla sådana aktiviteter.

Som ett uttryck för vikten av stärkt samverkan mellan sektioner och institutioner på KI, och med andra universitet, kommer ett av institutionens mål för den kommande verksamhetsperioden vara att en större andel av de nyregistrerade doktoranderna har handledare från flera sektioner och/eller universitet. Vid antagningen till den kommande Forskarskolan i Hälsovetenskap bör institutionen verka för att sådan samverkan mellan sektioner/universitet utgör en merit vid bedömningen av ansökningar.

Samverkan med Region Stockholm ska stärkas genom att institutionen aktivt arbetar för att inrätta fler förenade anställningar vid olika USV-enheter. Detta är viktigt för att utveckla och stärka både utbildning och forskning i klinik. Att institutionen på detta sätt arbetar tillsammans med USV-enheter i Region Stockholm för att bygga upp kreativa och innovativa forskningsmiljöer kan i förlängningen också leda till att forskningsresultat implementeras i vården och människors hälsa därmed förbättras.

### *Utbildning*

Samverkan när det gäller utbildningen behöver stärkas på flera nivåer, mellan sektioner, institutioner, lärosäten och avnämare. Under UN finns flera arbetsgrupper som arbetar sektionsövergripande, dessa har inriktning etik, VIL (verksamhetsintegrerat lärande), pedagogik och internationell undervisning och samverkar genom att ta fram strategier inom dessa områden. Pågående arbete kring institutionsövergripande utveckling av undervisning bör utvecklas. I UN (se ovan) ingår även samverkan med andra institutioner kring utbildningar, och kurser inom flera av våra program finns på andra institutioner, men samverkan kan utvecklas ytterligare. Detta gäller samverkan med andra lärosäten, möjligheter att ge utbildningsprogram tillsammans med andra lärosäten för att fylla platserna inom programmen bör undersökas. I relation till God och nära vård (2020:19) bör kurser och program utvecklas till det nya vårdlandskap som beskrivs i utredningen. Samverkan med aktörer som utför vård utanför sjukhusen bör stärkas eftersom det är där studenterna i framtiden kommer ha sitt lärande då patienterna vårdas mer i öppen vård och i hemmet.

Genom nya USV-enheter kommer möjligheter för flera förenade anställningar att skapas som kan öka samverkan. I relation till utbildning kommer det vara viktigt att bygga på goda erfarenheter samt skapa nya former för att säkerställa god och effektiv kommunikation i gemensamma frågor. Detta kan handla om kvalitet i VIL, nya examinationsformer, eller användning av digitala verktyg i samverkan mellan KI och region Stockholm. Genom personer som får i uppdrag att verka för tydliga kopplingar mellan akademi och vårdverksamheter, kan till exempel strategiska mål vara att stärka handledarkompetens och fokusområden i vårdverksamheter där lärandesituationer finns och att engagera flera kliniskt verksamma att söka till magister- och forskarutbildningar.

### *Verksamhetsstöd*

En god samverkan inom såväl KI som inom institutionen behöver ett ändamålsenligt, behovsanpassat och professionellt verksamhetsstöd med uppdrag att säkerställa kvalitet, effektivitet och intern

kontroll. Detta uppnår vi genom att vi känner varandra, har en stark gemenskap, har gemensamma arbetssätt och arbetar kontinuerligt med att utveckla våra processer och vår kompetens.

#### Aktivitetsområden:

- 1) Det är av stor vikt för både translationell klinisk forskning och utbildning att öka antalet förenade anställningar för att stimulera samverkan med Karolinska Universitetssjukhuset, andra delar av Region Stockholm och privata vårdgivare.
- 2) Stimulera samverkan mellan sektioner (NVS), institutioner (KI) och andra universitet för att öka antalet gemensamma projekt och anslag inom forskning och utbildning. Detta genom kända kanaler så som strategiska forskningsområden och centrumbildningar. Detta ska årligen följas upp och mätas (nyckeltal från bibliometri och VIS).

### **3.4 Den globala institutionen**

Inom institutionens forskning och utbildning finns redan en omfattande samverkan globalt genom forskningssamarbeten, utbyte av studenter och lärare, kurser och kursprogram som attraherar utländska studenter, gästprofessorer och "foreign adjunct professors". KI och NVS bedriver forskning av hög kvalitet och KI har sedan 2017 stigit från plats 44 till 38 i världen och ligger nu bland top 10 i Europa i "Shanghai rankingen", Academic Ranking of World Universities (ARWU). I ARWU:s ämnesranking för omvårdnad, klinisk medicin och global hälsa är KI bland de högst rankade i världen och till detta bidrar NVS med forskning och utbildning i världsklass. Shanghai rankingen mäter forskningens kvalitet enligt indikatorer som antal alumner och anställda forskare som har vunnit Nobelpriset eller andra prestigefyllda priser, antalet artiklar som publicerats i tidskrifterna Nature och Science samt antal publicerade och citerade artiklar per anställd. Shanghai rankingen görs vid Shanghai Jiao Tong University och listas ofta som en av de tre mest prestigefulla universitetsrankningarna i världen. Inom vår forskningsverksamhet ska vi fortsätta eftersträva att nå en global publik och se till att KI:s röst blir hörd. Vi bör initiera samarbeten med forskningsgrupper i andra länder, samarbeten där vi tar ledande roller och som kan leda till gemensam internationell finansiering, om möjligt med utbyten mellan länder av doktorander och/eller postdocs.

Karolinska Institutet startar under 2020 ett mobilitetsprojekt i syfte att undersöka och synliggöra internationella samarbeten av olika slag, och inte minst utveckla former för att ta tillvara de erfarenheter som studenter och lärare får genom olika internationella utbyten. Vi ska engagera NVS internationella kommitté, forskare-lärare, och studenter att bidra till detta projekt med de erfarenheter som finns på institutionen. Vid NVS genomfördes 2015 en bred kartläggning av våra internationella engagemang, samarbeten och utbyten (data från 2013-2014). Under 2020 ska motsvarande kartläggning upprepas för att ta reda på hur vår internationella verksamhet har utvecklats, och utifrån den identifiera relevanta åtgärder. I kartläggningen analyseras lärar- och studentmobilitet, forskarmobilitet, och internationella sampublicationer. Begreppet internationalisering på hemmaplan ska också synliggöras och analyseras i termer av hur vi på NVS jobbar med detta vilket berör utbildning, forskning, och hållbarhetsmålen.

#### Aktivitetsområden:

- 1) Stimulera och uppmuntra till att öka antalet gästprofessorer och 'foreign adjunct professor', samt följa upp och utvärdera nyttan av nya och befintliga (aktivitetsgrad, samarbeten, delaktighet i NVS verksamhet samt närvaro).
- 2) Öka affilieringen av utländska samarbetspartners för att stärka samarbeten och förbättra resultaten från bibliometrisk utvärdering.
- 3) Stimulera och öka antalet internationella utbyten av studenter och doktorander för att initiera nya samarbeten, öka kunskap om nya metoder, få tillgång till nya kohorter etc.
- 4) Identifiera och stötta hemvändande postdocs för att stimulera återväxt.

#### **4. Risker kopplade till institutionsledningens kontinuitetsplan med anledning av coronapandemin**

- Risk för ökade arbetsmiljöproblem på grund av hög arbetsbelastning för lärarna vid distansundervisning, examinationer samt sämre ergonomi, social isolering och minskat engagemang vid långvarigt distansarbete.
- Risk för långvariga svårigheter att genomföra VFU som kan medföra kvalitetsbrister i utbildningsprogrammen samt försenad examination.
- Risk för långvariga stopp i klinisk forskning på grund av svårigheter att samla in data och prover i vården och bland äldre.
- Risk för undanträngningseffekter i forskningsprojekt på grund av prioritering av COVID-19-relaterade projekt.
- Framtida finansieringssvårigheter på grund av lägre avkastning på finansiärers kapital.