



UPPSALA  
UNIVERSITET

MEDFARM 2020/816

# Implementering av mål och strategier vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci

# Vision: Medfarm

# Innehåll

<b>Förord:</b> En vision för de kommande fem åren	3
<b>Mål och strategier vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci</b>	5
<b>Huvudmål 1:</b> Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bedriver framstående forskning och banar väg för vetenskapliga genombrott för en bättre hälsa	9
<b>Huvudmål 2:</b> Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bedriver högklassig utbildning med stark forskningsanknytning i en attraktiv lärandemiljö	13
<b>Huvudmål 3:</b> Vetenskapsområdet för medicin och farmaci har ett nära partnerskap med hälso- och sjukvården, samt andra starka och långsiktiga samarbeten inom och utom universitetet	17
<b>Huvudmål 4:</b> Vetenskapsområdet för medicin och farmaci har en akademisk kultur och miljö med nationell och internationell attraktionskraft	21
<b>Huvudmål 5:</b> Vetenskapsområdet för medicin och farmaci arbetar aktivt och strategiskt med kompetensförsörjning, karriärutveckling, mentorskap och kollegialt ledarskap	25
<b>Projektets uppdrag och arbetssätt</b>	28
Förutsättningar	28
Uppdrag	28
Organisation	28
Arbetsgrupper	28
Arbetsformer	29
Tidsplan	30

## Förord: En vision för de kommande fem åren

**F**ör att alla ska kunna vara med och påverka, och känna motivation i arbetet, behöver vetenskapsområdet för medicin och farmaci en gemensam vision. Arbetet med *Vision:Medfarm* har involverat ett stort antal medarbetare och studenter vid vetenskapsområdet, och jag är mycket stolt och imponerad över det stora intresse och höga ansvarstagande som de medverkande bidragit med, trots ett pressat tidsschema, mängder av parallella arbetsuppgifter och en pågående pandemi. Det har varit mycket tydligt att många vill vara med och formulera Medfarms framtid, vilket jag ser som ett mycket gott tecken och en garanti för en fortsatt positiv utveckling av verksamheten.

Under de första delarna av processen genomförde vi en kickoff och en serie öppna workshoppar, som rymde en hel del kreativa inslag och möjligheter för att alla skulle komma till tals. Vi funderade på vetenskapsområdets roll för att stödja medborgarnas hälsa och närmiljöns potential, men lyfte även blicken mot omvärlden och spanade efter nya möjligheter för hela verksamhetens bästa. I takt med att arbetet blev mer och mer fokuserat mot att identifiera konkreta mål för framtiden, grävde de tematiska arbetsgrupperna, tillsammans med verksamheten, fram vad vetenskapsområdet ska ploga i de närmsta fem åren. Resultatet av vårt gemensamma arbete, *Vision:Medfarm*, presenteras i detta dokument.

I *Vision:Medfarm* pekar vi ut vår vision och mission samt våra huvudmål och delmål. Byggt på dessa delar har vi slagit fast en målbild för var vetenskapsområdet ska vara år 2026: *Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bidrar genom forskning, utbildning, utveckling och innovation av högsta kvalitet till en bättre hälsa och ett bättre samhälle.*

För att ta oss fram till denna vision behöver vi vidareutveckla vetenskapsområdet och vår samverkan med hälso- och sjukvården, industrin och det omgivande samhället. Det utvecklingsarbetet kommer vi framöver att bedriva inom fem identifierade huvudmål, där flera är sådana som vi kommer behöva jobba aktivt med under flera år. I verksamhetsplanen för 2022 påbörjar vi den processen. Under perioden 2023 till 2026 kommer vi att fortsätta prioritera målsatta delmål. I vart och ett av dessa projekt kommer vi engagera medarbetare från olika delar av Medfarm, både för att dra nytta av och utveckla vår samlade kunskap och expertis, men också för att stärka samarbetet mellan våra lärare och forskare på olika enheter. Vårt arbete kommer att följas upp av Uppsala universitets ledning.

Många har varit delaktiga och engagerade i forandet av *Vision:Medfarm* – och engagemanget för att nu vara med och

förverkliga vår vision känns snarast ännu större. Den kraften ska vi ta vara på, den bådår gott för våra förutsättningar att fortsätta bedriva forskning, utbildning och samverkan av högsta kvalitet. Vi ska fortsätta bidra till en bättre hälsa och utvecklas vidare till att vara framtida studenters och kompetenta lärares och forskares självklara förstahandsval.



**Mats Larhed**  
Vice rektor



## Mål och strategier vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci

### Om detta dokument

Vetenskapsrådets mål och strategier följer en specifik hierarki, från abstrakt och övergripande, till konkret och mätbart:

- › Vision och mission
- › Huvudmål
- › Delmål
- › Insatser
- › Indikatorer

Huvudmålen är fem till antalet, och de har under sig ett antal delmål. För varje delmål finns sedan ett antal insatser, som är åtgärder vetenskapsområdet ämnar genomföra för att uppnå målet, och indikatorer, som är sätt att mäta måluppfyllelsen. Under varje delmål finns också en redogörelse för hur delmålet återkopplar till *Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641)*.

Vetenskapsområdet är en del av Uppsala universitet, och värnar därför det fria kunskapssökandet i utbildning och forskning, samt vetenskapens integritet, mångfald och kvalitet.

### Tidshorizont för mål och strategier

Alla plan- och strategidokument är tidsbegränsade; en föränderlig omvärld leder alltid i slutändan till att prioriteringar omvärderas, och att behov av nya satsningar uppstår. Dessa mål och strategier är tänkta att gälla för perioden 2021 till och med 2026.

**Vision:** Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bidrar genom forskning, utbildning, utveckling och innovation av högsta kvalitet till en bättre hälsa och ett bättre samhälle.

### Mission: Vetenskapsområdet för medicin och farmaci:

- › har förstklassiga forsknings- och utbildningsmiljöer i nationell och internationell framkant,
- › har ett inkluderande och kollegialt arbetssätt som genomsyras av öppenhet och ömsesidig respekt mellan alla professioner och studenter,
- › har multidisciplinära miljöer för forskning och innovation genom att utnyttja Uppsala universitets hela bredd, samt
- › har en stark och uthållig samverkan med hälso- och sjukvården, industrin och det övriga samhället.

## MISSION

Har förstklassiga forsknings- och utbildningsmiljöer i nationell och internationell framkant.

Har ett inkluderande och kollegialt arbetssätt som genomsyras av öppenhet och ömsesidig respekt mellan alla professioner och studenter.

Har multidisciplinära miljöer för forskning och innovation genom att utnyttja Uppsala universitets hela bredd.

Har en stark och uthållig samverkan med hälso- och sjukvården, industrin och det övriga samhället.

## HUVUDMÅL

1 Bedriver framstående forskning och banar väg för vetenskapliga genombrott för en bättre hälsa.

2 Bedriver högklassig utbildning med stark forskningsanknytning i en attraktiv lärandemiljö.

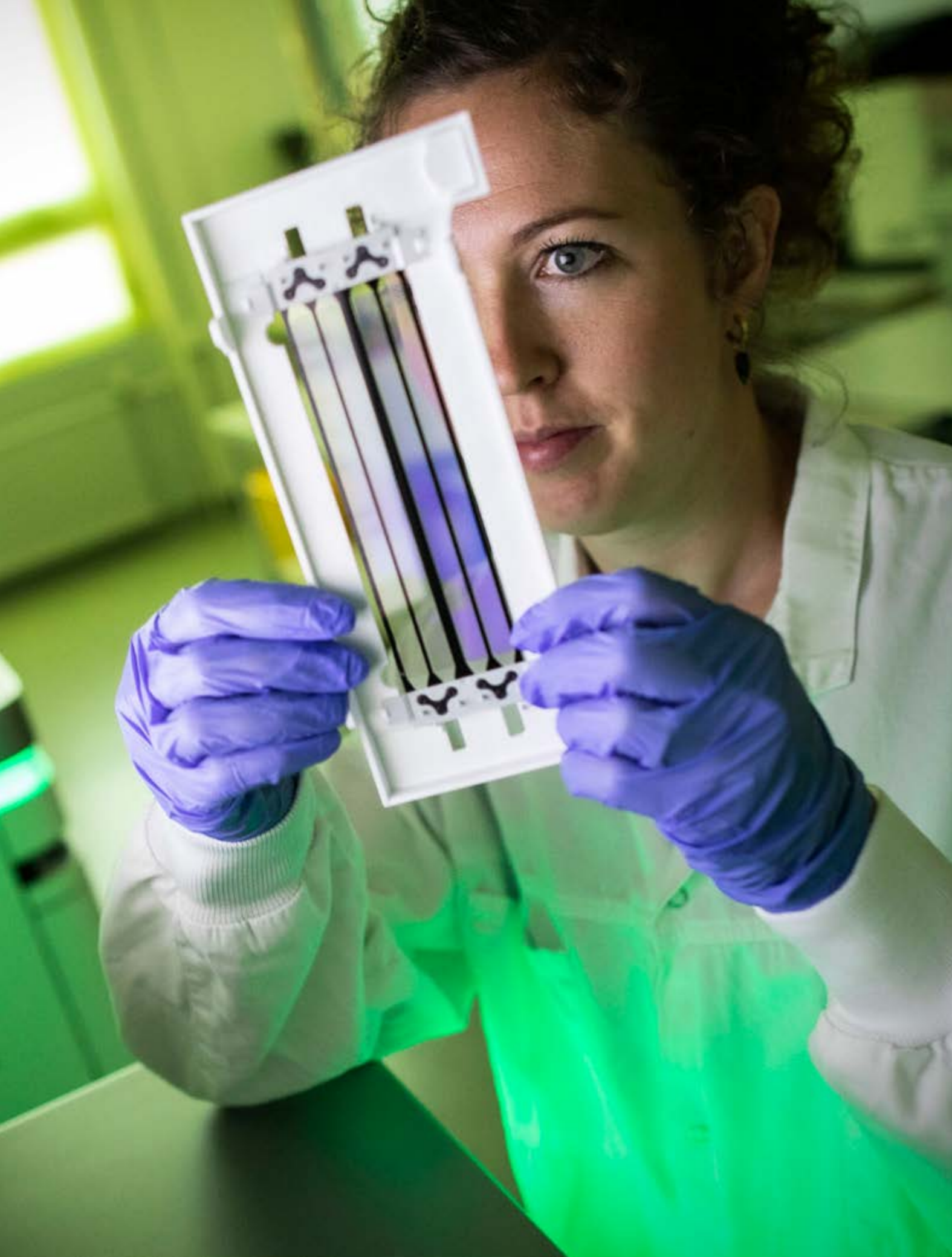
3 Har ett nära partnerskap med hälso- och sjukvården, samt starka och långsiktiga samarbeten inom och utom universitetet.

4 Har en akademisk kultur och miljö med nationell och internationell attraktionskraft.

5 Arbetar aktivt och strategiskt med kompetensförsörjning, karriärutveckling, mentorskap och kollegialt ledarskap.

## VISION

*Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bidrar genom forskning, utbildning, utveckling och innovation av högsta kvalitet till en bättre hälsa och ett bättre samhälle.*



# Huvudmål I

Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bedriver framstående forskning och banar väg för vetenskapliga genombrott för en bättre hälsa.

## Delmål 1.

Nyfikenhetsdriven, forskarinitierad forskning av högsta kvalitet understöds aktivt av vetenskapsområdet, och tvärvetenskapliga projekt uppmuntras.

### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2 och 3.

### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet utreder resurstilldelning inom vetenskapsområdet, omfattande metoder för att premiera nyfikenhetsdriven och forskarinitierad forskning samt indikatorer för framgång och excellens, fältnormerat för de olika forskningsområdena inom vetenskapsområdet.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

### Indikatorer

- › Bidrag erhållna i konkurrens
- › Medverkan och ledarskap i internationella forskningsnätverk eller grupper
- › Publicerade artiklar

## Delmål 2.

Vetenskapsområdets forskare är framgångsrika i att erhålla forskningsfinansiering i nationell och internationell konkurrens.

### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2.

### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och inför ett system för att stödja forskare på alla nivåer vid skrivande av ansökningar omfattande workshoppar, peer review och mentorsprogram.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* Löpande

*Vad:* Vetenskapsområdet har ett välfungerande stöd vid komplexa ansökningar, exempelvis rörande Horizon Europe och NIH.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* Löpande

### Indikatorer

- › Beviljandegrad av ansökningar
- › Genomförda stödaktiviteter inför ansökningar



”

**Jag kan utveckla min forskning i en kreativ miljö med internationella förtecken, och jag har stora möjligheter att lösa utmaningar inom livsvetenskaperna i bred samverkan.”**

*Kerstin Lindblad-Toh, professor vid institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi, vetenskaplig chef förryggradsjurens genomik vid Broad Institute*

### Delmål 3.

Vetenskapsområdet understödjer aktivt skapandet av starka ansökningar och tvärvetenskapliga konsortier.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2 och 3.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och genomför insatser för att bilda och stödja starka tvärvetenskapliga konsortier och centrumbildningar, genom exempelvis matchningsmöten, nätverksanalys och konferenser.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci i samverkan med universitetsförvaltningen

*När:* Löpande

### Delmål 4.

Vetenskapsområdets forskning innefattar allt från grundforskning till patientnära och tillämpad forskning, och translationella aspekter genomsyrar forskningen.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet utreder former för att stödja translationella projekt.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2022

*Vad:* Vetenskapsområdet initierar Clinical Academic Groups (CAG)<sup>1</sup>.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Publicerade artiklar
- › Antal initierade CAG:s
- › Antal disputerade doktorander

<sup>1</sup> CAG: Ett koncept som använts framgångsrikt för att stärka kopplingen mellan basvetenskap, translationell forskning, klinisk forskning och sjukvård. Tanken är att flera forskargrupper inom ett ämnesområde (till exempel bröstcancer) och de kliniker som vårdar patienterna går samman i ett forsknings- och implementeringsprogram där man genom att samarbeta kan göra högkvalitativ forskning, som också snabbt kan komma patienter till del. För mer information, se [www.gchsp.dk/en/clinical-academic-groups/](http://www.gchsp.dk/en/clinical-academic-groups/) eller [www.helse-midt.no/samarbeidsorganet/clinical-academic-groups-cag](http://www.helse-midt.no/samarbeidsorganet/clinical-academic-groups-cag).

### Delmål 5.

Vetenskapsområdet uppmuntrar forskning som leder till innovationer och patent.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2 och 3.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet utreder former för att stödja utveckling av innovationer.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci i samverkan med universitetsförvaltningen

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Patent
- › Antal konsortier med industripartner
- › Antal startup-företag
- › Antal initierade kliniska prövningar

”

**Här i Uppsala har vi förutsättningar att genomföra och leda stora internationella studier, med nyskapande studiedesign. Genom samarbeten och tvärvetenskapliga satsningar gör vi sjukvården bättre.”**

*Stefan James, professor och överläkare i kardiologi, institutionen för medicinska vetenskaper*

### Delmål 6.

Alla forskare och övrigt verksamma vid vetenskapsområdet bereds möjlighet att vara del av forskningsgemenskaper över institutions-, fakultets- och områdesgränser.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2 och 3 samt den strategiska prioriteringen kompetensförsörjning och karriärsystem.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet skapar ett integrerat system för högre seminarier och workshoppar, omfattande en gemensam webbportal och ett program för sökbara medel.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2023

*Vad:* Alla forskningsspår vid vetenskapsområdet bedriver ämnesbreddande verksamhet. Alla doktorander inom vetenskapsområdet är aktiva i dem.

*Vem:* Kommittén för utbildning på forskarnivå

*När:* Löpande

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram en incitamentsstruktur som främjar samarbete inom och utanför universitet.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Institutions- och fakultetsövergripande seminarier
- › Doktoranders deltagande i forskningsspår





## Huvudmål 2

Vetenskapsområdet för medicin och farmaci bedriver högklassig utbildning med stark forskningsanknytning i en attraktiv lärandemiljö.

### Delmål 1.

Vetenskapsrådets studenter är genom sina kunskaper och färdigheter attraktiva för arbetsmarknaden, både nationellt och internationellt.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet förstärker, synliggör och marknadsför den yrkeskompetens som studenter får genom vetenskapsrådets utbildningar.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsområdet tar systematiskt till vara på, och arbetar med, kvalitetshöjande åtgärder som framkommer i det löpande arbetet kring utbildningsutvärderingar.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* Löpande

#### Indikatorer

- › Antal förstahandssökande
- › Examinerade studenter och doktorander med relevant anställning tre år efter examen
- › Studentutbyten på grundnivå, avancerad nivå och forskarutbildningsnivå

### Delmål 2.

Vetenskapsrådets utbildningar är studentcentrerade och präglas av pedagogisk variation

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1, samt till den strategiska prioriteringen kvalitetsarbete och internationalisering.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet inrättar incitamentsprogram för utveckling och spridning av pedagogisk metodik och alternativa undervisningsformer utifrån studentgruppens behov, genom riktade utlysningar.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet analyserar genomströmningen i utbildningsprogrammen i det löpande kvalitetsarbetet, och identifierar åtgärder och pedagogiskt stöd till studenter.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* Löpande

*Vad:* Vetenskapsområdet utreder behov och tillgång till ändamålsenliga studiemiljöer och läsplatser, samt möjligheten att inrätta fler ändamålsenliga och flexibla lärosalar.

*Vem:* Kommittén för lokalfrågor

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Studentrepresentation i kommittéer
- › Lärare med högskolepedagogisk utbildning
- › Genomströmning
- › Presentationsbidrag till universitetspedagogiska konferenser

### Delmål 3.

Tillgång till internationella aktiviteter och tvärvetenskapliga kurser är självklara inslag i vetenskapsrådets utbildningar

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1, samt till den strategiska prioriteringen internationalisering.

#### Insatser

*Vad:* Varje student vid vetenskapsrådet får möjlighet till minst en internationaliseringsaktivitet per år.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* Löpande

*Vad:* Vetenskapsrådet skapar förutsättningar för internationella fristående kurser och skapar utbytespaket för programstudenter.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* 2025

*Vad:* Vetenskapsrådet skapar förutsättningar för, och inrättar tvärvetenskapliga kurser inom prioriterade områden.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* 2025

#### Indikatorer

- › Programrelaterade internationaliseringsaktiviteter
- › Kurser sökbara för utbytesstudenter
- › Sökande till fristående kurs
- › Sökande till kompletteringsutbildning



**Jag tycker att jag har ett stort ansvar, att föra forskning vidare och hjälpa till i framtiden.**

*Luis Nunes, doktorand vid institutionen för immunologi, genetik och patologi*

### Delmål 4.

Vetenskapsrådet är förstahandsvalet för livslångt lärande under det kommande yrkeslivet inom hälsovetenskaper som medicin, vård, och farmaci.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 och 6.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet identifierar och marknadsför lämpliga kurser för livslångt lärande för yrkesverksamma.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci i samverkan med universitetsförvaltningen

*När:* 2022

*Vad:* Vetenskapsrådet genomför behovsanalys av kompetensutveckling hos yrkesverksamma inom medicin och farmaci.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt kommittén för utbildning på forskarnivå

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram en digital informationsnod för fristående kurser och andra kurser som passar yrkesverksamma.

*Vem:* Områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsrådet utökar sin samverkan med alumner.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2024

#### Indikatorer

- › Sökande till fristående kurs inom livslångt lärande
- › Deltagare i uppdragsutbildning för yrkesverksamma



**För mig är det viktigt att våra studenter får de bästa redskapen för sitt framtida yrkesliv.**

*Ulrika Pöder, ordförande i programkommittén för sjuksköterskeprogrammen. Universitetslektor vid institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap*

### Delmål 5.

Undervisande personal inom vetenskapsrådet ligger i akademisk och professionell framkant vad gäller pedagogik och didaktik.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 samt till de strategiska prioriteringarna kvalitetsarbete samt kompetensförsörjning och karriärsystem.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet skapar förutsättningar för att institutioner ska kunna söka medel för pedagogisk kompetensutveckling och undervisningssabbaticals för undervisande lärare.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsrådet skapar förutsättningar för en stärkt roll för excellenta lärare och ett utvecklat kollegialt lärande i det pedagogiska arbetet.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsrådet följer upp om anställda lärare, som vid anställningstillfället ej genomgått tio veckors högskolepedagogisk utbildning, har kompletterat utbildningen under anställningens första två år.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2022

#### Indikatorer

- › Utsedda excellenta lärare
- › Beviljade medel för pedagogisk kompetensutveckling
- › Lärare med högskolepedagogisk utbildning

### Delmål 6.

Vetenskapsrådets undervisning vilar på vetenskaplig grund och är starkt knuten till aktuell forskning.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 samt till den strategiska prioriteringen kvalitetsarbete och internationalisering.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet utreder hur pedagogisk och ämnesdidaktisk forskning kan stärkas.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt kommittén för utbildning på forskarnivå

*När:* 2024

#### Indikatorer

- › Genomförda fördjupningsprojekt
- › Disputerade lärare med forskningstid



## Huvudmål 3

Vetenskapsområdet för medicin och farmaci har ett nära partnerskap med hälso- och sjukvården, samt andra starka och långsiktiga samarbeten inom och utom universitetet.

### Delmål 1.

Vetenskapsområdets samverkan med Region Uppsala och Akademiska sjukhuset och universitetets kliniska forskningscentra är ett naturligt, långsiktigt och väl fungerande partnerskap.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1, 2, 3 och 6, samt till den strategiska prioriteringen kompetensförsörjning och karriärsystem.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet arbetar för att stärka den kliniska förankringen i grundutbildningen, genom ökad utveckling av samarbetet med kliniska handledare och samarbetsprojekt med klinisk verksamhet.

*Vem:* Områdesnämnden, samt kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet arbetar för närmare samarbete mellan huvudmännen, för att säkerställa tillgången på VFU-platser och för att öka kvaliteten på VFU.

*Vem:* Kommittéerna för utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet tar tillsammans med Region Uppsala fram ett program för att informera om tillgängligt stöd till klinisk forskning.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2022

*Vad:* Vetenskapsområdet och Akademiska sjukhuset utreder förutsättningarna för bättre samordning av kontors-, laboratorie- och forskningslokaler.

*Vem:* Kommittén för lokalfrågor

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet arbetar för att alla studenter och medarbetare oavsett anställning och arbetsgivare ska känna sig inkluderade i områdets verksamhet.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* Löpande

#### Indikatorer

- › Publicerade artiklar
- › Förenade befattningar
- › Adjungerade lärare
- › Antal VFU-platser i förhållande till behov

### Delmål 2.

Vetenskapsområdet arbetar aktivt för att stärka och fördjupa samarbeten, både inom och utom universitetet, nationellt och internationellt med akademiska partners, hälso- och sjukvården, life science- och läkemedelsindustrin, apoteks-väsendet samt myndigheter och andra lärosäten.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2, 3 och 6, samt den strategiska prioriteringen internationalisering.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och implementerar en incitamentsstruktur för att stödja vetenskapliga samarbeten inom och utom universitetet.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för samverkan

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och implementerar en incitamentsstruktur för att främja innovation och entreprenörskap.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för samverkan

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram en modell för utvecklat samarbete med apotekssektorn.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Patent
- › Antal konsortier med industripartner
- › Antal startup-företag
- › Adjungerade lärare
- › Bidrag erhållna i konkurrens
- › Representation i relevanta intresseorgan

**Delmål 3.**

Vetenskapsrådets medarbetare uppmuntras att samverka med det omgivande samhället och delta i det offentliga samtalet.

**Koppling till Uppsala universitets mål och strategier**

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 6.

**Insatser**

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram och implementerar en incitamentsstruktur för att främja samverkan med det omgivande samhället, exempelvis genom att delta i utredningar och vetenskapliga råd, kontakter med patientföreningar eller delta i den offentliga debatten.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för samverkan

*När:* 2025

**Indikatorer**

- › Publicerade populärvetenskapliga artiklar
- › Reportage i nationella media
- › Unika besök på webben

**Delmål 4.**

Att delta som expert i utredningar och vetenskapliga råd ses av vetenskapsrådets som positivt och meriterande.

**Koppling till Uppsala universitets mål och strategier**

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 6.

**Insatser**

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram och implementerar en incitamentsstruktur för att främja samverkan med det omgivande samhället, exempelvis genom att delta i utredningar och vetenskapliga råd, kontakter med patientföreningar och branschorganisationer, eller delta i den offentliga debatten.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för samverkan

*När:* 2025

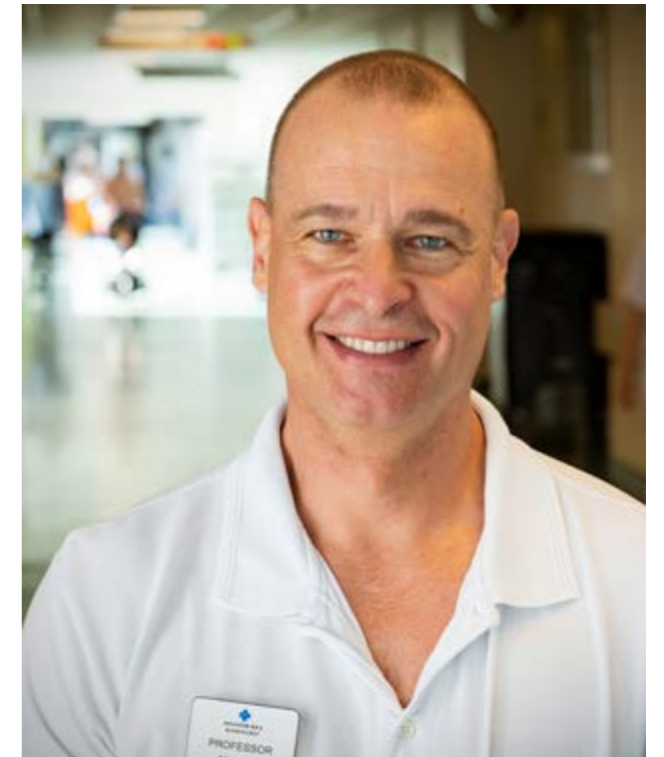
**Indikatorer**

- › Expertuppdrag för myndigheter
- › Expertuppdrag för intresseorganisationer
- › Expertuppdrag för patientorganisationer

”

**Akademiska sjukhuset är en central spelare vid vetenskapsområdet medicin och farmaci. Vi har alla förutsättningar för tvärvetenskapliga satsningar som knyter ihop den kliniska och prekliniska forskningen.**

*Nils Hailer, professor och överläkare i ortopedi, institutionen för kirurgiska vetenskaper*



”

**Uppsala är helt unikt när det kommer till samarbeten inom life science. Det är nära till allt och här finns enorm potential.**

*Sara Mangsbo, biträdande universitetslektor vid institutionen för farmaceutisk bioteknik*





## Huvudmål 4

Vetenskapsområdet för medicin och farmaci har en akademisk kultur och miljö med nationell och internationell attraktionskraft.

### Delmål 1.

Den akademiska kulturen vid vetenskapsområdet präglas av kollegialitet och mångfald, och täta interaktioner inom vetenskapsområdet möjliggör nya samarbetsprojekt.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och implementerar en incitamentsstruktur för att stödja vetenskapliga samarbeten inom och utom universitetet.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för samverkan

*När:* 2023

### Delmål 2.

Strävan efter excellens och kvalitet inom forskning och utbildning bottnar i ett för vetenskapsområdet gemensamt etiskt och respektfullt förhållningssätt

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 och 2.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet arbetar för att tillhandahålla utbildningar om gällande regelverk rörande forskningsetik och god forskningssed.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* Löpande

*Vad:* Vetenskapsområdet arbetar för att ta fram instruktioner för forskargrupsledarens ansvar rörande forskningsetik.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2023

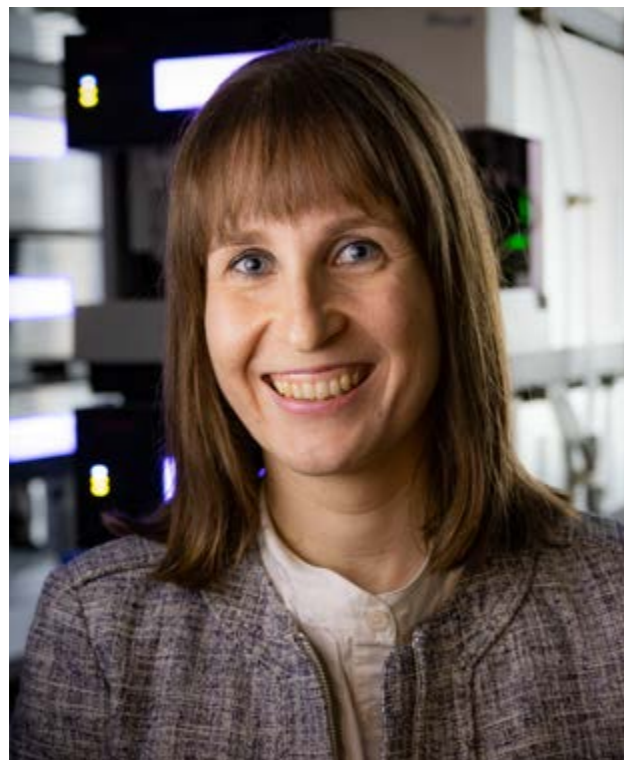
#### Indikatorer

- › Deltagande i utbildning rörande forskningsetik och god forskningssed

”

Inom mitt arbetsfält finns  
enorma möjligheter. Vår vardag  
kan bestå av världsledande forskning  
och patientnära möten i vårdmiljö.  
Vilken kombination!

Elham Rostami, *docent och specialläkare i  
neurokirurgi vid institutionen för neurovetenskap*



”

Forskningen vid Uppsala  
universitet är verkligen gräns-  
överskridande. Jag är stolt över att  
vara verksam vid ett vetenskaps-  
område som på så många sätt  
bidrar till en bättre värld.

Alexandra Teleki, *biträdande universitetslektor  
vid institutionen för farmaci*

### Delmål 3.

Vetenskapsområdet präglas av ett inkluderande och respektfullt medarbetarskap med en god fysisk samt organisatorisk och social arbetsmiljö.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1, 2 och 4, samt till de strategiska prioriteringarna kvalitetsarbete samt kompetensförsörjning och karriärsystem.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram ett program för strukturerad och anpassad introduktion för nya personer, och för personer som får nya uppdrag.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2022

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram en struktur för att stärka rekryteringen till kollegiala uppdrag.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram och kommunicerar en vision för god arbetsmiljö och gott medarbetarskap.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2025

#### Indikatorer

- › Deltagande i utbildning för introduktion av nya medarbetare
- › Antal unika individer med kollegiala uppdrag
- › Sjukfrånvaro

### Delmål 4.

Alla verksamma inom vetenskapsområdet har kännedom om och tillgång till högkvalitativa plattformar, lokal och nationell forskningsinfrastruktur, samt pedagogiska verktyg och väl fungerande administrativa stödfunktioner.

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 4, samt de strategiska prioriteringarna infrastruktur samt stöd och miljö.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet genomför utvärdering av nuvarande stödsystem för lokal och nationell infrastruktur.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för forskningsinfrastruktur

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsområdet ger existerande forskningsinfrastruktur ökad synlighet genom en gemensam webbportal.

*Vem:* Kommittén för forskningsinfrastruktur och områdeskansliet för medicin och farmaci.

*När:* 2023

#### Indikatorer

- › Användande av forskningsinfrastruktur
- › Unika besök på webben



## Huvudmål 5

**Vetenskapsområdet för medicin och farmaci arbetar aktivt och strategiskt med kompetensförsörjning, karriärutveckling, mentorskap och kollegialt ledarskap.**

### Delmål 1.

**Vetenskapsområdet rekryterar högt kvalificerade personer inom alla områden och alla vetenskapsområdets medarbetare har välutvecklade karriärvägar och individuella karriärplaner.**

#### Koppling till Uppsala universitets mål och strategier

Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 och 2, samt de strategiska prioriteringarna internationalisering samt kompetensförsörjning och karriärsystem.

#### Insatser

*Vad:* Vetenskapsområdet tar gemensamt med berörda samverkanspartners fram program för att skapa tydliga och transparenta karriärvägar, och för att underlätta rekryteringen till förenade anställningar.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram ett program för att underlätta rekrytering av internationella talanger, omfattande fysisk etablering i Uppsala och resurssatta startpaket.

*Vem:* Områdesnämnden, rekryteringsgrupperna och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsområdet reviderar *Riktlinjer och bedömningsgrunder för rekrytering och befordran av lärare vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci*, för att förtydliga existerande karriärvägar och befordringskriterier, och för att förstärka kvalitetsaspekter vid meritbedömning.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2023

*Vad:* Vetenskapsområdet reviderar formen för kompetensförsörjningsplan så att planen blir framåtblickande och känd av alla medarbetare.

*Vem:* Områdesnämnden, fakultetskommittéerna och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsområdet tar fram modell för karriärplanering och karriärutveckling med möjlighet till professionell karriärutveckling för alla medarbetare.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci.

*När:* 2025

#### Indikatorer

- › Personalomsättning
- › Sökande till förenade befattningar
- › Internationella lärarekryteringar
- › I första förslagsrummet föreslagna vid rekryteringar, som tackar ja till anställning

”

**Att med vår erfarenhet och kompetens hjälpa vårdragare till ett fullgott liv, det är ett samhällsansvar att vara stolt över.**

*Agneta Skoog Svanberg, professor i reproduktiv hälsa och barnmorska vid institutionen för kvinnors och barns hälsa*



## Delmål 2.

Strukturerad och anpassad introduktion erbjuds vetenskapsrådets alla nyanställda och alla vetenskapsrådets anställda och övrigt verksamma har tillgång till mentorsprogram.

**Koppling till Uppsala universitets mål och strategier**  
Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 och 2, samt den strategiska prioriteringen kompetensförsörjning och karriärsystem.

### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram riktlinjer för och implementerar mentorsprogram inom vetenskapsrådet, omfattande medelsökningar samt karriär- och handledningsstöd.

*Vem:* Områdesnämnden och områdeskansliet för medicin och farmaci

*När:* 2025

### Indikatorer

- › Deltagande i introduktionskurser för forskarhandledare
- › Deltagande i utbildning för introduktion av nya medarbetare
- › Deltagande i mentorsprogram

## Delmål 3.

Vetenskapsrådet är ett naturligt alternativ för blivande forskarstuderande, vilket underlättas genom gemensamma rekryteringskampanjer och vetenskapsrådets utbud av forskningsspår och forskarskolor.

**Koppling till Uppsala universitets mål och strategier**  
Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 2, samt den strategiska prioriteringen kompetensförsörjning och karriärsystem.

### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram program för att rekrytera doktorander i koordinerade kampanjer.

*Vem:* Områdesnämnden och kommittén för utbildning på forskarnivå

*När:* 2022

### Indikatorer

- › Rekryterade doktorander med examen från Uppsala universitet, annat svenskt lärosäte respektive utländskt universitet
- › Doktorander rekryterade efter områdesgemensam kampanj

## Delmål 4.

Vetenskapsrådets anställda, studenter och övrigt verksamma inkluderas i de kollegiala beslutsprocesserna, och samtliga uppmuntras att åta sig ledarskapsroller under olika faser av karriären.

**Koppling till Uppsala universitets mål och strategier**  
Delmålet anknyter och bidrar till universitetets utvecklingsmål 1 och 2, samt de strategiska prioriteringarna kvalitetsarbete samt kompetensförsörjning och karriärsystem.

### Insatser

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram program för stöd att växa in i rollen som ledare.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2024

*Vad:* Vetenskapsrådet tar fram ett program för ledarskapsutveckling, som kan ge stöd för ett starkt och utvecklat ledarskap på alla nivåer.

*Vem:* Områdesnämnden

*När:* 2025

### Indikatorer

- › Deltagande i mentorsprogram
- › Unika individer med ledningsuppdrag
- › Deltagande i ledarskapsutbildningar

”

**Att se unga talanger lyckas inom vårt vetenskapsområde är oerhört stimulerande. Vi är många ambitiösa forskare som tillsammans kan göra stor skillnad.**

*Johan Kreuger, universitetslektor och prefekt vid institutionen för medicinsk cellbiologi*



# Projektets uppdrag och arbetssätt

## Förutsättningar

Konsistoriet fastställde den 12 december 2019 dokumentet *Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641)*, och gav samtidigt rektor i uppdrag att implementera och följa upp dokumentet, bland annat genom fastställande av indikatorer för uppföljning.

Rektor beslutade i sin tur den 19 maj 2020 att uppdraga åt områdesnämnderna att implementera mål och strategier inom respektive organisation. Implementeringen ska innefatta framtagande av strategiska planer och indikatorer och tidsatta måltal. Områdesnämnderna ska sedan rapportera sina respektive resultat till rektor senast den 3 maj 2021.

## Uppdrag

Områdesnämnden för medicin och farmaci beslutade den 26 augusti 2020 att implementeringen av mål och strategier vid vetenskapsområdet skulle genomföras i form av ett projekt, för vilket vicerektor Mats Larhed utsågs till projektledare.

Projektledarens roll skulle vara samordnande och ledande; arbetet skulle huvudsakligen bedrivas genom tre tematiska arbetsgrupper. Arbetsgruppernas teman var forskning och forskarutbildning, grundutbildning samt organisation.

Områdesnämnden konstaterade att det krävdes ett så omfattande deltagande som möjligt från alla grupper av verksamma inom vetenskapsområdet. För att kunna åstadkomma detta, beslutades att upphandla stöd från en extern facilitator, med bred erfarenhet av liknande processer vid andra lärosäten i Europa, för att genomföra workshoppar med brett deltagande.

Ledamöterna i de tre tematiska arbetsgrupperna utsågs av områdesnämndens arbetsutskott den 2 och den 9 september 2020.

## Organisation

Vicerektor Mats Larhed har varit *projektledare* och ansvarig för ledning och samordning av implementeringsprojektet.

Utredare Oskar Fahlén Godö har varit *projektsekreterare*, och ansvarig för projektets operativa genomförande.

Till projektsekreterarens stöd har funnits en *projektstab*, bestående av kommunikator Ebba Burman, fakultetshandläggare Jenny Carlsson, administratör Agneta Mattsson och multimediaproducent Ida Renström. Webbredaktör Petter Cronsten har ansvarat för projektets hemsida.

Efter upphandling har dr Han Rakels kontrakterats som *facilitator* för att designa och genomföra workshoppar.

## De tematiska arbetsgrupperna planerades ha följande sammansättning:

- › en sammankallande ur områdesledningen (stf vicerektor och de två dekanerna),
- › sex till åtta lärare, forskare eller andra representanter från verksamheten,
- › en student, samt
- › två handläggare från områdeskansliet.

## Arbetsgrupper

### Forskning och forskarutbildning

- › Dekanus Karin Forsberg Nilsson, sammankallande
- › Projektkoordinator Krister Halldin, gruppsekreterare
- › Utbildningsledare Anna Lindberg
- › Professor Per Artursson
- › Professor Mikael Hedeland
- › Forskare Ingrid Glimelius
- › Professor Tove Fall
- › Adjungerad universitetslektor Joachim Burman
- › Professor Alkistis Skalkidou
- › Professor Ulf Landegren
- › Professor Kerstin Lindblad-Toh
- › Professor Mia Phillipson

### Grundutbildning

- › Dekanus Mathias Hallberg, sammankallande
- › Utbildningsledare Amelie Fondell, gruppsekreterare
- › Studievägledare Anna-Lena Blom
- › Biträdande universitetslektor Per Larson
- › Universitetslektor Anne-Lie Svensson
- › Professor Marie Allen
- › Professor Peter Hansell
- › Universitetslektor Henrik Johansson
- › Universitetslektor Lionel Guy
- › Universitetslektor Maria Grandahl
- › Universitetslektor Stina Syvänen
- › Student Nese Usan

### Organisation

- › Stf vicerektor Eva Tiensuu Janson, sammankallande
- › Fakultetshandläggare Johan Liljeros, gruppsekreterare
- › Projektkoordinator Anna Sjöström
- › Professor Göran Alderborn
- › Professor Arja Harila-Saari
- › Professor Magnus Svartengren
- › Professor Ulrika Winblad
- › Forskare Kristian Sandberg
- › Biträdande universitetslektor Henrik Boije
- › Professor Nils Hailer
- › Universitetslektor Jenny Hallgren Martinson

## Arbetsformer

### Arbetsgruppernas arbete

Implementeringen av mål och strategier vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci har primärt drivits genom de tematiska arbetsgrupperna, som utifrån sina respektive teman, forskning och *forskarutbildning*, *grundutbildning* samt *organisation*, har tagit fram förslag till mål, insatser och indikatorer.

Arbetsgrupperna deltog i en gemensam utbildningsdag den 25 september 2020, och har därefter arbetat var för sig. De har deltagit i och samlat underlag från workshopparna den 5–6 oktober 2020. Detta material har sedan legat till grund för arbetet med förslag till mål och strategier. Arbetsversioner av gruppernas förslag har legat till grund för de digitala seminarierna den 18–22 januari 2021. Under perioden oktober 2020 till januari 2021 har förslag och synpunkter inkommit till arbetsgrupperna, som också har hanterat dessa.

- › Arbetsgruppen för forskning och forskarutbildning har under projektets gång haft sex möten.
- › Arbetsgruppen för grundutbildning har under projektets gång haft sex möten.
- › Arbetsgruppen för organisation har under projektets gång haft sex möten.
- › Arbetsgrupperna inkom med sina slutförslag den 28 januari 2021. Vid ett gemensamt digitalt internt den 2–3 februari arbetades ett gemensamt förslag till vision och huvudmål för vetenskapsområdet fram. En mindre arbetsgrupp tillsattes sedan för att den 8 och 11 februari prioritera delmål.

### Workshoppar och andra möten

Ett mål för projektets arbete var att engagera och få synpunkter och förslag från så många verksamma inom vetenskapsområdet som möjligt. För att uppnå detta, upphandlades en extern facilitator, med uppdrag att designa och leda workshoppar öppna för samtliga verksamma inom vetenskapsområdet.

Den facilitator som upphandlades var dr Han Rakels, från organisationen *Perspectivity* ([www.perspectivity.org/index.php/people/han-rakels](http://www.perspectivity.org/index.php/people/han-rakels)). Rakels har omfattande internationell erfarenhet av att leda och facilitera förändringsprocesser, inte minst inom universitetsvärlden. Rakels hjälpte till att skapa och leda utbildningsdagen för arbetsgrupperna den 25 september och workshopparna den 5–6 oktober 2020.

Projektstaben organiserade utbildningsdagen den 25 september. Projektstaben organiserade också fyra workshoppar, varav tre fysiskt genomförda i universitetshuset och en digital, den 5-6 oktober 2020. 193 personer var anmälda. Antalet unika deltagare var drygt 150, och flera personer deltog i flera workshoppar. Samtliga tillställningar anordnades strikt i enlighet med då rådande restriktioner med anledning av COVID-19.

Projektstaben organiserade även fem mindre digitala seminarier i den 18–22 januari. 130 personer var anmälda,

och deltagarantalet var 73 unika personer.

Projektstaben genomförde även tre digitala informationsmöten, i samband med internremissen över förslaget till mål och strategier, den 8, 11 och 12 mars. Drygt 60 unika personer deltog i informationsmötena, många vid flera tillfällen.

### Internremiss

Under mars månad genomfördes en intern remissrunda, där förslaget till mål och strategier skickades ut för synpunkter. Remissinstanser var institutioner inom vetenskapsområdet, centrumbildningar inom vetenskapsområdet, områdesnämndens underställda nämnder och kommittéer, samt berörda studentkårer.

Remisstexten lades också ut på projektets kampanjsida på vetenskapsrådets webbplats, och alla anställda, studenter och övrigt verksamma inom vetenskapsområdet uppmuntrades att inkomma med synpunkter, om de så önskade.

Totalt inkom 27 remissyttranden.

### Kommunikation

För genomförandet av projektet har det varit av central betydelse att kommunikationen med verksamma inom vetenskapsområdet fungerat. Projektstaben har tagit fram ett kommunikativt koncept för projektet, samt skapat en kampanjsida på vetenskapsrådets webbplats: [www.medfarm.uu.se/vision](http://www.medfarm.uu.se/vision). På denna sida har information samlats, och uppdaterats efter hand. Där finns presentation av projektet, underlag från arbetsgrupperna, och en funktionsadress dit man kunnat vända sig med frågor, synpunkter och förslag. Via hemsidan har man kunnat anmäla sig till workshoppar och seminarier, och där har man kunnat hitta remissversionen av mål och strategier.

Inbjudningar till de olika evenen har skickats ut brett via epost, till sändlista för alla anställda inom vetenskapsområdet. Inbjudan har också skickats specifikt till prefekter, centrumföreståndare med flera med önskemål om vidarebefordran till personer som är verksamma inom vetenskapsområdet, men som inte har någon anställning vid universitetet. I samarbete med kommunikationsavdelningen vid Akademiska sjukhuset har inbjudningar lagts ut i postfack och distribuerats digitalt. Även berörda studentkårer har fått inbjudan, och ombetts distribuera denna i sina egna informationskanaler. Det har dock visat sig mycket svårt att locka studenter att delta i de olika evenen.

Inför workshopparna den 5–6 oktober 2020 arbetade projektstaben även med andra metoder för inbjudan; affischer på anslagstavlor på campus, digitala informationstavlor, sponsrade Facebook-inlägg, rektorsbloggen på [www.uu.se](http://www.uu.se), tryckta inbjudningar skickade till identifierade nyckelpersoner.

Projektstaben har också arbetat med film. Intervjuer har gjorts vid utbildningsdagen den 25 september och workshopparna 5-6 oktober, och materialet har klippts ihop till filmer som lagts upp på projektets hemsida.

## Tidsplan

Projektet har genomförts i enlighet med nedanstående tidsplan:

- › *Augusti 2020:* Områdesnämnden fattade beslut om projektmodellen.
- › *September 2020:* Områdesnämndens arbetsutskott utsåg tematiska arbetsgrupper. Facilitator upphandlades. Arbetsgrupperna formerades och inledde sitt arbete med utbildningsdag den 25 september.
- › *Oktober 2020:* Fyra större workshoppar, tre fysiska och en digital, genomfördes den 5–6 oktober.
- › *Oktober 2020 – februari 2021:* Arbetsgrupperna arbetade fram sina förslag.
- › *Januari 2021:* Den 18–22 januari genomfördes fem digitala seminarier, i de tematiska arbetsgruppernas regi.
- › *Februari 2021:* Digitalt internat för samtliga arbetsgrupper och projektledning genomfördes den 2–3 februari, för att jämka arbetsgruppernas underlag till ett gemensamt förslag till mål och strategier.
- › *Mars 2021:* Remiss av förslaget till mål och strategier skickades ut till vetenskapsområdet. Tre öppna, digitala informationsmöten genomfördes den 8, 11 och 12 mars. MBL 19 genomfördes.
- › *April 2021:* Förhandling i enlighet med MBL 11 genomfördes. Områdesnämnden fattade beslut om mål och strategier den 21 april.
- › *Maj 2021:* Områdesnämnden avrapporterade nyantagna mål och strategier till rektor den 3 maj. Arbete med informations spridning och implementering inom vetenskapsområdet inleddes.

### Pandemirelaterade svårigheter

Restriktioner med anledning av COVID-19 föranledde omfattande insatser för att göra genomförandet av utbildningsdagen den 25 september och workshopparna den 5-6 oktober säkra för deltagare och arrangörer. Det ledde dock till att antalet deltagare med nödvång blev lägre än vad som varit möjligt under normala omständigheter.

Den ökande smittspridningen hösten 2020 ledde till strängare restriktioner, omöjliggjorde genomförandet av uppföljande workshoppar i november. För att kompensera för detta, och för att ändå få in värdefulla synpunkter, genomfördes istället fem digitala seminarier under mitten av januari.

Det kan överlag konstateras att restriktionerna med anledning av COVID-19 försvårat arbetet med projektet. Zoom har varit ett ytterst värdefullt verktyg för att ändå kunna mötas och genomföra aktiviteter, men det har krävt mer resurser, i form av planering och genomförande, än vad traditionella möten hade gjort.







UPPSALA  
UNIVERSITET

Uppsala universitet, vetenskapsområdet för medicin och farmaci, april 2021

[www.medfarm.uu.se](http://www.medfarm.uu.se)