



Idésamling till styrelser för arbete med hälsa och säkerhet



**Karolinska
Institutet**



Idésamling – Sammanfattning

Den här idésamlingen bygger på ett svenskt forskningsprojekt om bolagsstyrelsers roll för att skapa hälsosamma och säkra arbetsplatser. Forskningsprojektet genomfördes under 2016–2019 vid Karolinska Institutet och finansierades av AFA Försäkring. Idésamlingen har utarbetats av forskarna i samarbete med erfarna styrelseledamöter och är baserad på forskningsresultat från detta projekt. Syftet är att ge inspiration till styrelser som vill stärka sitt inflytande över hur arbetet med hälsa och säkerhet bedrivs i verksamheten. Idésamlingen summeras kortfattat nedan och beskrivs mer detaljerat med konkreta exempel i huvudtexten.

Utveckla styrelsens kompetens

Även om det inte krävs en operativ kompetens inom arbetsrelaterad hälsa och säkerhet representerad på styrelsenivå, bör det finnas en allmän bred kompetens inom området. Sådan kompetens ökar en styrelses förmåga att göra en mer informerad prioritering av hälsa och säkerhet i relation till olika frågor. Det påverkar också vad en styrelse efterfrågar från vd och verksamhetsledning.

Använda nyckeltal till att driva och följa upp verksamhetens arbete

Kontinuerlig uppföljning av nyckeltal är ett av styrelsens viktigaste verktyg för att få information om verksamhetens prestation. Men nyckeltal har även effekten att de påverkar verksamhetsledningens val av fokus. De är därför också ett kraftfullt styrmedel från styrelsens sida, som styrelsen kan utnyttja för att påverka arbetet med hälsa och säkerhet. Reaktiva nyckeltal kan med fördel kompletteras med proaktiva och aktivitetsbaserade nyckeltal.

Sätta fokus på hälsa och säkerhet för vd, verksamhetsledning och organisation

Att sätta fokus på hälsa och säkerhet för vd och verksamhetsledning handlar om att integrera frågan i styrelsens vanliga arbetssätt. Det sätter tonen från toppen för vd och verksamhetsledning, som i sin tur förmedlar detta fokus vidare ut i organisationen. Tonen från toppen kan även förmedlas direkt ut i organisationen. Ett fokus sätts inte genom ett stort event eller en punkt på agendan en gång per år – det sätts genom ett envist upprepande under verksamhetsåret.

Verka aktivt för ett öppet samtalsklimat i styrelserummet

En styrelse är beroende av att få relevant information om verksamheten för att kunna prioritera och fatta väl-informerade strategiska beslut. Det kräver i sin tur ett förtroende mellan styrelsen och dem som har god insyn i verksamheten, som vd och arbetstagarrepresentanter. Ett öppet samtalsklimat i styrelsen skapas genom att ordföranden förmedlar att problem är gemensamma snarare än enskilda personers, och genom att ledamöterna strävar efter att vara lösningsorienterade.

Låta hälsa och säkerhet driva långsiktig lönsamhet

Ett bolag bör generera vinst till sina ägare. I och med att en god arbetsmiljö är associerad till högre prestation hos de anställda, samt ökar möjligheterna att rekrytera de bästa medarbetarna, är frågan om hälsa och säkerhet strategiskt viktig för produktivitet, tillväxt och lönsamhet på sikt. I linje med det betraktas idag företag som kan hantera hållbarhet som säkrare investeringar av ledande kapitalförvaltare.

Så kan styrelser arbeta för hälsa och säkerhet

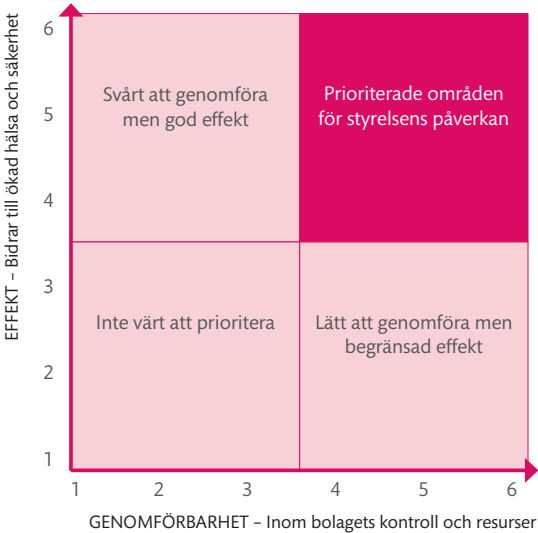
Bolagsstyrelser rapporterar att deras agerande spelar roll för hälsa och säkerhet i företag och organisationer. Det visar ett svenskt forskningsprojekt. Men vad kan styrelsen göra rent konkret?

Bolagsstyrelser rapporterar att deras agerande spelar roll för hälsa och säkerhet i företag och organisationer. Det visar ett svenskt forskningsprojekt om bolagsstyrelsers roll för att skapa hälsosamma och säkra arbetsplatser. Forskningsprojektet genomfördes under 2016–2019 vid Karolinska Institutet och finansierades av AFA Försäkring. Men vad kan styrelsen göra rent konkret? En rad förslag har kommit fram under forskningsprojektets gång och har nu samlats i denna skrift. Syftet är att inspirera styrelser som vill stärka sitt inflytande över hur vd och verksamhetsledning bedriver arbetet mot bättre hälsa och säkerhet.

En hälsosam och säker arbetsplats bidrar till motivation, arbetsglädje och utveckling. Individernas välmående är en framgångsfaktor för företagen, inte minst på längre sikt. Aktuell svensk forskning visar att styrelseledamöter anger affärsperspektivet som en av drivkrafterna för att engagera sig i hälsa och säkerhet. De inser att personalens välmående är en förutsättning för en hög produktivitet och att en god arbetsmiljö höjer förmågan att attrahera och behålla kompetent personal.

Prioriterade områden för styrelsens påverkan

Figur 1
Urvalet för områdena i idésamlingen har gjorts utifrån en sammanvägd bedömning av respektive områdes effekt och genomförbarhet.



1. Urvalet av områden gjordes i samarbete mellan forskare och fyra styrelseledamöter, vilka individuellt skattade alla identifierade subteman i forskningsresultaten enligt de två dimensionerna "grad av effekt" och "grad av genomförbarhet".



Foto: Erilk Cronberg

Utveckla styrelsens kompetens



”Det är helt avgörande att vi har den typen av kompetens på alla nivåer, för det handlar om styrsignaler. Är styrelsen skolad i och bara vill jobba med siffror och ekonomi, tror jag att det skulle vara på gränsen till farligt för vissa arbetsplatser, men också på lång sikt dåligt för ekonomin.”

(Vd, hälsovård/omsorg)

En styrelse har vanligtvis god kompetens inom bransch och ekonomi. Ledamöterna har god förmåga att fatta strategiska beslut och följa upp verksamheten enligt det ansvar en styrelse har gentemot sina ägare. Sådan kompetens ger också förmåga att ställa initierade frågor till och utgöra en rådgivande partner till vd. Eftersom de anställdas säkerhet och hälsa påverkar ett bolags lönsamhet (3), har styrelser anledning att försäkra sig om att verksamhetsledningen arbetar med att förebygga skador och ohälsa. En styrelse med mer kompetens inom just hälsa och säkerhet kommer att försäkra sig om detta med större precision jämfört med en styrelse som saknar sådan kompetens.

Operativ kompetens behöver inte finnas representerad på styrelsenivå, däremot bör det finnas en allmän bred kompetens inom arbetsrelaterad hälsa och säkerhet (4). Ledamöterna bör också ha ett intresse för området, eftersom det påverkar vad en styrelse efterfrågar från vd och verksamhetsledning.

Vilken slags kompetens inom hälsa och säkerhet som behövs i styrelsen är delvis beroende på verksamheten. Fysiska säkerhetsrisker finns exempelvis inte i alla verksamheter, men där det är aktuellt bör sådan kompetens ingå också i styrelserummet.

Risken för psykosocial ohälsa, som stress eller utmattning, finns i de mest skilda verksamheter. Dessa risker kan förorsaka stora kostnader för både individ och verksamhet. Utöver direkta kostnader som sjukskrivningskostnader, uppstår också indirekta kostnader. Ett exempel är bad will om företaget förknippas med missnöje och missförhållanden. Ett annat exempel är kostnaden för sjuknärvaro. Styrelser med en grundläggande kompetens kan ställa relevanta frågor till och krav på vd och verksamhetsledning.

En annan fördel med kompetens i hälsa/säkerhet är att styrelsen kan göra en mer informerad prioritering av frågorna.



”Om du kompletterar en intresserad styrelse med en medlem som har hög kompetens och som kanske har jobbat med saken förut, så kan du få väldigt bra output utav det. Jag tror att du kan få en mer nykter syn på i vilken ordning olika frågor ska prioriteras.”

(Styrelseordförande, hälsovård/omsorg)

Vid sidan om strävan att undvika risker kan man också anta ett affärsdrivande perspektiv. I och med att en god arbetsmiljö är associerad till prestation, innovation,

engagemang och möjlighet att rekrytera de bästa medarbetarna (5–6), utgör en god prestationsmiljö en strategisk fördel för personalintensiva bolag.

Foto: Martin Stenmark



Sammanfattningsvis kan en styrelse:

- Säkerställa att grundläggande kunskap i hur människor påverkas av arbetsmiljö och ledarskap finns representerad i styrelsen.
- Skaffa sig insikt i de kort- och långsiktiga kostnader som undermålig arbetsmiljö är förknippad med, inklusive indirekta kostnader.
- Fördjupa sin kunskap om lämpliga mål för säkerhet och hälsa, och hur de kan följas upp på styrelsenivå.

Använda nyckeltal till att driva och följa upp verksamhetens arbete med hälsa och säkerhet

Kontinuerlig uppföljning av nyckeltal är ett av styrelsens viktigaste verktyg för att få information om verksamhetens prestation. Men nyckeltal har även effekten att de påverkar verksamhetsledningens val av fokus (7). De är därför också ett kraftfullt styrmedel från styrelsens sida. Det kan en styrelse utnyttja för att påverka arbetet med hälsa och säkerhet.



”Om styrelsen skulle efterfråga andra KPI:er för att följa upp framdriften än dem jag själv har valt, så skulle det påverka mig för då skulle jag lägga lite fokus på det såklart.”

(Vd, bygg)

När det gäller nyckeltal kopplade till säkerhet och hälsa dominerar de reaktiva nyckeltalen. Det innebär att styrelser främst följer upp sådant som redan har hänt, exempelvis incidenter, tillbud, olyckor och sjuktal. De kompletteras ibland med proaktiva nyckeltal, som kan fånga risker i en arbetsmiljö redan innan något händer. Antalet rapporterade riskobservationer är exempel på ett sådant nyckeltal. En styrelse som efterfrågar och följer upp antalet riskobservationer ökar sannolikheten för att verksamhetsledningen håller fokus på ett proaktivt risk-förebyggande arbete.

Ett annat slags proaktivt nyckeltal är att följa upp önskvärda aktiviteter. Ett exempel inom säkerhet är antal genomförda ”safety walks” som chefer genomför med medarbetare. En safety walk liknar en skyddsronnd men sker oftare, till exempel åtta gånger per år.

När det gäller psykosocial hälsa används ofta medarbetarenkäter för att ta temperaturen på de anställdas välmående. Eftersom enkäten vanligtvis skickas ut med låg frekvens (varje till vartannat år) fungerar den inte särskilt proaktivt. En styrelse som efterfrågar och följer upp utvalda indikatorer mer regelbundet uppmuntrar en verksamhetsledning till ett mer snabbfotat proaktivt förhållningssätt. Välj indikatorerna utifrån risker i det specifika bolagets psykosociala arbetsmiljö. Handlar det om en pågående omorganisation, e-postlådor som svämmar över, eller tidskrävande administration utan tydligt syfte? Styrelsen kan också, med stöd från HR, skapa ett nyckeltal utifrån något av resultaten i medarbetarenkäten. Var tredje till var sjätte månad kan vara en rimlig uppföljningsfrekvens på styrelsenivå, oftare under större organisationsförändringar.

Nyckeltal för proaktiva aktiviteter som leder till en god psykosocial hälsa i bolaget, kan handla om att följa upp antalet personalmöten där hållbarhet och stress disku-

teras eller följa upp hur många anställda som deltar i företagsinterna hälsoaktiviteter.

Foto: Erik Cronberg



Sammanfattningsvis kan en styrelse:

- Mäta och uppmärksamma det den vill ”ha mer av”.
- Driva ett fokus på en fråga i verksamheten genom att aktivt följa upp ett relevant nyckeltal.
- Göra det möjligt att uppdraga åt vd att agera på trender genom att frekvent följa proaktiva indikatorer på risker och ohälsa.
- Komplettera med aktivitetsbaserade nyckeltal som följer upp aktiviteter som antas leda till hälsa och säkerhet.

Sätta fokus på hälsa och säkerhet för vd, verksamhetsledning och organisation



”Det vi har lyckats med, det är att vi har integrerat det strategiska hälsoarbetsmiljöarbetet i den dagliga affärsverksamheten, och det är enda sättet. Det går inte att ha de här frågorna som stuprör för sig själva. Från strategiskt flum-flum ner till operativt, till KPI:er, mål, och jag hävdar att vi i dag följer upp det precis som vi följer upp tillväxt, lönsamhet, soliditet, likviditet, och så vidare.”

(Styrelseledamot, hälsovård/omsorg)

Att sätta fokus på hälsa och säkerhet för verksamhetsledningen handlar om att integrera området i styrelsens vanliga arbetssätt. Det vill säga, styrelsen bör delta i arbetet att:

- Formulera en vision för hälsa och säkerhet.
- Definiera strategiska fokusområden utifrån analys av risker och möjligheter.
- Diskutera rimliga mål för fokusområdena med vd och verksamhetsledning.
- Granska och godkänna den aktivitetsplan vd föreslår.
- Kontinuerligt följa upp hur det går under verksamhetsåret och omvärdera vid behov.

När styrelsen genomför dessa aktiviteter blir följden att vd och verksamhetsledningen uppfattar hälsa och säkerhet som ett prioriterat område och agerar därefter:



”Vad styrelsen gör och inte gör är ju extremt viktigt i vilken fråga som helst, därför att det som styrelsen pekar på och det som styrelsen vill ha uppföljning på får stor betydelse för hur ledningen agerar om dagarna.”

(Vd, bygg)

Följa upp är A och O. Det handlar om att se över månadens nyckeltal och ställa frågor kring dem, ställa krav, se till att vd driver arbetet. Det är särskilt viktigt i de bolag där vd inte spontant driver frågor om hälsa och säkerhet. Men även i de bolag där vd tar på sig ledartröjan, har styrelsens agerande en stor betydelse eftersom det stärker vd i dennes arbete. När styrelsen engagerar sig blir inte heller ägarnas långsiktiga avkastning beroende av en vd:s personliga intresse för att bygga en verksamhet med sund arbetsmiljö.

Det finns olika metoder att sätta fokus på en fråga för vd, verksamhetsledning och organisation. Vissa styrelser väljer att ha hälsa och säkerhet som en obligatorisk punkt överst på styrelsemötesagendan, i stället för under ”övrigt”. Det har naturligtvis ett signalvärde. Ett annat sätt är att styrelseordföranden tar upp hälso- och säkerhetsfrågor även i informella samtal med vd. Ett tredje sätt är att förlägga styrelsemöten ute i verksamheten och ta en kort arbetsmiljörunda i samband med mötet, tillsammans med vd och lokala chefer och medarbetare. Ett fjärde sätt är att regelbundet ha HR-direktören som föredragande i styrelsen, ett femte att mynta ett ”motto” som signalerar bolagets inställning och som levandegör värderingar om det får genomsyra intern kommunikation och agerande.

Konkret innebär att ”sätta fokus” att envist upprepa något över tid. Det är inte någon engångsaktivitet. Jämför med hur vi får hela och rena tänder. Det räcker inte med ett rejält tandläkarbesök en gång per år, vi behöver envist borsta tänderna varje dag. Rengöringen blir inte lika rejäl som tandläkarbesöket, men den är ständigt återkommande och därför den viktigaste aktiviteten. Ett fokus sätts alltså inte genom ett stort event eller en punkt på agendan en gång per år – det sätts genom det envisa upprepadet under verksamhetsåret.



Foto: Erik Cronberg

Sammanfattningsvis kan en styrelse:

- Sätta tonen från toppen genom att skapa ett fokus på hälsa och säkerhet för vd och verksamhetsledning, som i sin tur förmedlar detta fokus vidare ut i organisationen.
- Sätta tonen från toppen genom att förmedla fokus på hälsa och säkerhet även direkt ut i organisationen.
- Vara uthållig när det gäller att uppmärksamma hälsa och säkerhet.



Verka aktivt för ett öppet samtalsklimat i styrelserummet



Det viktiga ligger ju i att det finns förtroende, så att man inte döljer saker för att man är rädd att lyfta upp dem. Det är något man skapar över tiden, så man förstår att det här är ett ömsesidigt beroende. Så det finns en öppenhet, man vet att man inte behöver dölja något, för om det är ett problem, är det ett gemensamt problem. Det är inte bara för vd eller för oss, utan det är ett gemensamt problem som vi måste hantera.

(Styrelseordförande, tillverkning)

En styrelse är beroende av att få relevant information för att kunna prioritera och fatta välinformerade strategiska beslut. Styrelsen har ofta ingen direkt inblick i den operativa verksamheten, vilket ger vd och verksamhetsledning ett informationsövertag gentemot styrelsen. För att styrelsen ska få relevant information krävs ett förtroende mellan styrelsen och dem som har god insyn, till exempel vd och arbetstagarrepresentanter. Därför är det viktigt att aktivt verka för ett klimat i styrelserummet där ledamöterna utan oro för kritik eller ifrågasättande kan lyfta problem från verksamheten eller ställa frågor, och där olika åsikter välkomnas. Forskning visar att grupper där avvikande åsikter är tillåtna fattar mer genomtänkta beslut (8). Exempel på beteenden som stänger samtalsklimatet är kritiskt eller ignorant bemötande, skuldbeläggande, ifrågasättande och bestraffningar.

Ett öppet samtalsklimat i styrelsen skapas genom att ordföranden förmedlar att problem är gemensamma

snarare än enskilda personers, och genom att ledamöterna strävar efter att vara lösningsorienterade. Ett öppet samtalsklimat främjas när det blir tydligt att olika åsikter är välkomna och genom att både positiv och negativ information förmedlas. När det gäller hälsa och säkerhet har arbetstagarrepresentanterna ofta unik information om hur det fungerar i verksamheten. Samtidigt kan det vara en utmaning för ovana arbetstagarrepresentanter att ta plats i styrelserummet, som oftast skiljer sig från arbetsvardagen. De kan därför behöva involveras mer aktivt, till exempel genom ett informellt möte med vd före styrelsemötet och att styrelseordföranden under styrelsemötet säkerställer att arbetstagarrepresentanternas synpunkter kommer fram. Med ett samtalsklimat i styrelserummet som präglas av att man hellre vill få för mycket information än för lite, ökar chansen att verksamhetsledningen sprider denna kultur vidare ut i organisationen.

Då kan problem komma upp till ytan och hanteras.



”Hierarkiska organisationer har alltid ett filter, det är ju oftast så att ledningen sist får veta vad som egentligen händer när det uppstår problem i en verksamhet.

Så det gäller ju att försöka skära igenom den där typen av filter och få så mycket relevant information som möjligt.

Ibland blir den här informationen rätt ”biased” också. Men jag tycker att det där är nånting som är väldigt bra i Sverige, att vi har arbetstagarrepresentanter i styrelserna. För det gör att man kan bryta igenom de filter som alla sådana här organisationer egentligen har.”

(Styrelseordförande, handel)

Sammanfattningsvis kan en styrelseordförande:

- Skapa ett öppet samtalsklimat i styrelserummet för att få reda på relevant information.
- Särskilt underlätta för arbetstagarrepresentanterna att förmedla synpunkter om hälsa och säkerhet från ”golvet”.
- Vara medveten om att den ton man sätter i styrelserummet kan sprida sig ner i verksamheten.

Låta hälsa och säkerhet driva långsiktig lönsamhet

I Aktiebolagslagen (2005:551) står det att om bolagets verksamhet ska ha ett annat syfte än att ge vinst till aktieägarna, ska detta anges i bolagsordningen. Ett bolags själva existensberättigande är sålunda vinstgenerering. Det står inte i motsats till arbete med en god hälsa och säkerhet. Snarare är de två intimt förbundna.



”Jag har en ganska klar analys av hur vi ska kunna få produktiv tid ur varenda timme som folk är på jobb, på ett sätt som gör det både spännande och utvecklande, men samtidigt skapar goda ekonomiska resultat. Det är att få till den synergin, att ‘det är bra för mig och det är bra för företaget’.”

(Styrelseordförande, bygg)



Foto: Erik Cronberg

Världsledande kapitalförvaltare har i linje med detta uppmanat investerare att satsa på företag som kan hantera hållbarhet, då dessa företag anses kunna behålla tillväxt och lönsamhet på sikt. Övriga företag betraktas som en investeringsrisk (9). Det kan därför vara värdefullt för styrelser att efterfråga ett tydligt ägardirektiv för långsiktig lönsamhet och komma överens med vd om hur den ska uppnås. Investeringar i hälsa och säkerhet kräver långsiktighet. Det gäller också att se upp med satsningar på andra områden som kan vara gynnsamma på kort sikt men mycket kostsamma på längre sikt, om de påverkar de anställda negativt.

Behovet av att ställa sig över månads- och kvartalsrapportering blir tydlig när det gäller hälsa och säkerhet:



”Man måste skilja på kortsiktig lönsamhet och långsiktig lönsamhet. Att vi fattar beslut om att avstå lönsamma men riskfyllda projekt, det handlar ju om att vi tror att det är bättre lönsamhet på lång sikt att göra det, i stället för att kortsiktigt gå in och ta väldigt stora risker för att kanske tjäna lite mer pengar då, med risken att det är en konsekvens att många människor har skadats under tiden.”

(Vd, bygg)

Avslutningsvis står det klart att styrelsen både kan och kanske bör ta aktiv del i att främja hälsa och säkerhet på företag och i organisationer. Som alltid när det gäller styrelsearbete handlar det först och främst om att ledamöterna själva intresserar sig för frågan, och inser vilken betydelse den har för företagets framtid. Styrelseledamöter ska inte arbeta operativt, men genom att engagera sig i rätt frågor, ställa krav, följa upp och agera bollplank gentemot vd och ledningsgrupp, utövar den ett inflytande över alla medarbetare.



Foto: Erik Flyg

Sammanfattningsvis kan en styrelse:

- Bedöma värdet av hälsa och säkerhet ur ett långsiktigt lönsamhetsperspektiv.
- Hantera hälsa och säkerhet som en integrerad del av beslutsfattandet:
De negativa effekterna på området kan komma som en oavsiktlig och oreflekterad följd av beslut på andra områden.
- Integrera hälsa och säkerhet i konsekvensanalyser inför affärsmässiga beslut.
- Noggrant redogöra för bolagets arbete med hälsa och säkerhet i hållbarhetsredovisningen.

Medverkande forskare i projektet på Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik (LIME), Karolinska Institutet:

Professor Ulrica von Thiele Schwarz och Dr Caroline Lornudd

Dr Mandus Frykman

Professor Henna Hasson

Docent Terese Stenfors

Dr David Ebbevi

Professor Carl Johan Sundberg

Vi vill tacka alla medverkande bolag och de styrelseordföranden, styrelseledamöter och vd:ar som lät sig intervjuas i forskningsprojektet.

Vi vill också tacka Styrelseakademin för stöd och de styrelseledamöter som deltog i workshopen som ligger till grund för denna idésamling.

Slutligen vill vi tacka AFA Försäkring som finansierade hela forskningsprojektet, varav denna idésamling utgör en del.

Referenser

1. Lornudd, C., Stenfors, T., Hasson, H., Frykman, M., Sundberg, C. J., & von Thiele Schwarz, U. (2020). A piece of the boardroom pie-An interview study exploring what drives Swedish corporate boards' engagement in occupational health and safety. *Journal of occupational and environmental medicine*.
2. Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G., & Lohela-Karlsson, M. (2017). Estimating the effect and economic impact of absenteeism, presenteeism, and work environment-related problems on reductions in productivity from a managerial perspective. *Value in Health*, 20(8), 1058-1064.
3. Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, Workplace, and Combined Effects Modeling of Employee Productivity Loss. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(6), 469-478.
4. Boardman, J., & Lyon, A. (2006). Defining best practice in corporate occupational health and safety governance. Research report 506. Sudbury, U.K: HSE books. Retrieved from <https://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr506.pdf>
5. Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306.
6. Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.
7. Lornudd, C., Frykman, M., Stenfors, T., Ebbevi, D., Hasson, H., Sundberg, C.J., & von Thiele Schwarz, U. The champagne tower: the trickling consequences of how corporate boards enact occupational health and safety. Submitted.
8. van der Hoven, C., & Ojah, K. (2019). Why Good Board Members Make Bad Decisions. Enhancing Board Effectiveness: Institutional, Regulatory and Functional Perspectives for Developing and Emerging Markets.
9. Dagens Industri. Hämtat 2020-01-17. <https://www.di.se/nyheter/blackrocks-vd-varnar-agera-nu-nasta-kris-blir-unik/>

Karolinska Institutet är ett av världens ledande medicinska universitet med visionen att driva utvecklingen av kunskap om livet och verka för en bättre hälsa för alla. I Sverige står Karolinska Institutet för den enskilt största andelen medicinsk akademisk forskning och har det största utbudet av medicinska utbildningar. Varje år utser Nobelförsamlingen vid Karolinska Institutet mottagare av Nobelpriset i fysiologi eller medicin.



**Karolinska
Institutet**