



Strategi

Saksnummer	24-2022
Avsender	Senterleder
Møtedato	22.09.2022

Bakgrunn for saken

Basert på evalueringen utført av Menon Economics og oppfølgingen av denne i styringsgruppen og departementet (styringsgruppens saker 3-2022 og 13-2022) har senteret startet en egen strategiprosess. Styringsgruppen har gitt innspill til prosessen gjennom strategiseminar på forrige styringsgruppemøte (sak 20-2022 og vedlegg 1).

Senteret har gjennomført en strategisamling basert på styringsgruppens innspill, og senterleder har basert på samlingen og styringsgruppens innspill laget en kort oppsummering med de viktigste elementene for en ny strategi. Styringsgruppen bes gi tilbakemelding på disse overordnede punktene.

Forslag til vedtak

Styringsgruppen ber senterleder levere et tentativt utkast til ny strategi til siste møte i styringsgruppen i 2022

Vedlegg

1. Oppsummering av styringsgruppens strategiseminar
2. Hovedpunkter for revidering av strategi



Oppsummering strategiseminar styringsgruppen

9. juni 2022

Bakgrunn

Styringsgruppen for Nasjonalt senter for e-helseforskning (NSE) avholdt i sitt styringsgruppemøte 9. juni 2022 et strategiseminar med tanke på utvikling av strategien for senteret. Strategiprosessen må ses i sammenheng med Helse- og omsorgsdepartementets prosess med behandling av evaluering av senteret, og framtidig politisk behandling av denne. Det er foreløpig uklart når departementets behandling vil ferdigstilles.

Sammendrag

Seminalet viste overordnet sett at dagens strategi fremdeles holder seg relativt godt, men at det samtidig er behov for endringer for å møte de neste årenes utvikling og behov. Strategien må endres i takt med øvrig strategiutvikling i sektoren. Et gjennomgående tema i tilbakemeldingene fra styringsgruppen var et ønske om at senteret i enda større grad må legge til rette for at sektoren tar kunnskapsbaserte beslutninger i viktige nasjonale spørsmål. En ny strategi må tydeliggjøre retningen for dette sentrale samfunnsoppdraget. I denne sammenhengen har ulike interessenter ulike behov og forutsetninger, og løsninger må søkes i samarbeid med interessentene.

Innledning

Senterleder holdt en innledende presentasjon med søkelys på dagens visjon og samfunnsoppdrag og gav et tilbakeblikk på hvor senteret stod i starten, og hvordan utviklingen har vært frem til dagens statusbilde. Senteret har siden 2016 vokst med i overkant av 25 årsverk, og klarte særlig i 2020 å toppe en positiv utvikling på søknadsinnslag fra konkurransebaserte forskningsutlysninger. Utviklingen har vært særlig positiv på EU-midler og midler fra NFR. Senterets organisering ble gått gjennom og diskutert, og det kom innspill om at senteret kan tydeliggjøre at eierlinjen og styringslinjen innebærer ulike strukturer med dagens organisering. Styringsgruppen kan tydeligere illustreres som en del av NSE i styringslinjen til senteret. Det ble videre presentert flere eksempler på caser hvor senterets kunnskapsproduksjon og arbeid har påvirket sektor både i form av samfunnsdebatt og bidrag til kunnskapsbaserte beslutninger og kunnskapsbasert utvikling. Senteret ønsker at kunnskapen i enda større grad skal komme til nytte. Det ble videre vist til hvordan kunnskapsutviklingen også kommer til nytte internasjonalt bl.a. gjennom sin rolle som WHO-kordinator. Senteret ønsker i enda større grad å bidra til kunnskapsutviklingen også i Europa.

Innspill fra styringsgruppen

Visjonen og samfunnsoppdraget kan gjerne spisses enda mer mot pasienten, og teknologi som et middel mot målet om bedre kvalitet med pasienter og helsepersonell i sentrum. En god visjon og samfunnsoppdrag vil bidra til at senteret fyller den nasjonale rollen. Bærekraft i helsetjenestene blir stadig mer aktuelt, og senteret bør rette sin aktivitet mot dette. Senteret bør spisse sin visjon og samfunnsoppdrag mot de områdene der senteret er «uerstattelig», og bør vise en tydelig vei mot



behovet for kunnskap og kunnskapsbaserte beslutninger. Senteret har en særlig mulighet og kompetanse til å se hele helsevesenet fra et fugleperspektiv og fra pasientens ståsted, noe senteret kan gjøre i enda større grad.

Senteret må både bidra til strategiutvikling nasjonalt og selv tilpasse egen strategi til den nasjonale utviklingen. Dette gjelder særlig i arbeidet med ny nasjonal e-helsestrategi og kommende helse- og samhandlingsplan, men også arbeid i RHFene, Helseplattformen, Norsk helsenett mv. Samtidig må senteret prioritere hvilke prosesser det er viktig å være en del av. Senteret bør også se til Hurdalsplattformen og helseteknologiordningen som er nevnt der, og Nasjonal handlingsplan for kliniske studier og hvordan senteret kan bidra til målene om flere kliniske studier og større deltakelse i disse. Følge- og implementeringsforskning må fortsatt være sentralt i senterets oppdrag. I tillegg er også e-helsenæringen en viktig del av omgivelsene i strategiarbeidet.

Styringsgruppen ønsker at senteret i enda større grad bidrar til å løfte formidling av forskningsbasert e-helsekunnskap nasjonalt, inkludert formidling av kunnskap fra andre e-helsemiljøer. Det inkluderer blant annet å samle fagmiljøene, legge til rette for deling av nettverk og informere om nasjonale kunnskapsbehov.

Samtidig er det behov for å styrke senterets rolle som kunnskapsleverandør til beslutningstakere. Senteret sammen med andre e-helsemiljøer frambringer mye kunnskap som ikke nødvendigvis når fram til det nivået der de relevante beslutningene tas. Det er derfor behov for å tydeliggjøre senterets rolle opp mot beslutningsprosesser for å sikre større grad av kunnskapsbaserte beslutninger basert på forskning der den finnes. Senteret bør prioritere områder som er viktige for Norge. Da er det viktig at senteret har god forståelse av nasjonale kunnskapsbehov og har gode arenaer for samarbeid med sektor. Det er ulike behov i sektoren for systematisering av slik kunnskapsforståelse, og i modenheten til å ta i bruk kunnskapen.

Det er et gap mellom tilgjengelig teknologi og kunnskap og helsesektorens reelle mulighet for å ta nye løsninger i bruk. Senteret bør tydeliggjøre sin rolle i dette bildet, særlig i lys av rollen som innovasjonsaktør. Senteret skal ikke være en driftsorganisasjon for nye løsninger, og heller eksperimentere med eksisterende løsninger enn å utvikle nye selv. Fokuset bør være sterkere på tjenesteinnovasjon framfor produktinnovasjon. Senteret skal samarbeide med både helsesektor og leverandører av e-hesløløsninger, og være sin rolle som forskningsaktør bevisst i dette samarbeidet.

Senteret er avhengig av ekstern finansiering, og det er naturlig at senteret i enda sterkere grad ser til EU som finansieringskilde. Dersom senteret skal ha større grad av oppdragsfinansiering fra sektor og leverandører blir det viktig med avgrensning mot konsulentbransjen, og å sikre objektivitet og legitimitet. Det kan være behov for å vurdere om senteret trenger en revidert finansieringsstrategi. I søk etter finansieringskilder må senteret være tro mot samfunnsoppdraget, og sikre legitimitet i arbeidet. Senteret må følge de forskningsetiske retningslinjene, inkludert opptreden i oppdragsforskning, og det er naturlig å se hen til ulike fagområder avhengig av det enkelte prosjekt. .

Det ligger til senteret selv å finne en fornuftig intern organisering for å løse samfunnsoppdraget på en best mulig måte, mens styringsgruppen kan peke retning når det gjelder strategiske satsingsområder. Det kan være fornuftig å tenke en form for matriseorganisering. I dette ligger også



at senteret må vurdere hva man skal gjøre mer eller mindre av. Satsingsområdene kan gjerne spisses, da særlig med tanke på at sektoren trenger større grad av evidensbaserte beslutninger, og senteret kan bidra til at beslutningstakere kan nyttiggjøre seg forskningsbasert kunnskap bedre. Formidlingen kan også spisses mer i retning av å fasilitere nettverk og samarbeid samt å gjøre kunnskapen anvendbar. Senteret må tenke gjennom hvordan man kan legge til rette for at beslutningstakere og saksforberedende organer kan innlemme forskning i større grad. Det er svært stor variasjon i hvilke muligheter ulike deler av sektoren har til å utarbeide gode og kunnskapsbaserte beslutningsgrunnlag.



Hovedpunkter strategi

Nåværende strategi er svært lang og detaljert. Senterleder ønsker et kortere strategidokument på 1-2 sider som trekker de overordnede linjene og kan danne basis for en konkret handlingsplan.

Samfunnsoppdrag og mål holder seg godt. Imidlertid ønsker senterleder å fjerne referanse til *Én innbygger – én journal* fra samfunnsoppdraget og holde på referanse til overordnede strategier på feltet.

En målsetning for senteret bør være å bidra til en inkluderende digital transformasjon i helsetjenesten og ivareta det personsentrerte i sitt arbeid. Teknologi kan bidra til bærekraft i helsetjenestene. Teknologi er et middel for et mål om økt kvalitet og effektivitet til det beste for pasienter og helsepersonell.

Senteret skal ivareta, og styrke gode prosesser for søknadsskriving. Det er urealistisk å vedvare på et nivå som i 2020, men senteret skal jobbe videre på grunnlag av den gode utviklingen i 2017-2020. Senteret bør fortsette trenden med å skaffe hoveddelen av sin eksterne finansiering fra EU og Norges forskningsråd, og særlig øke satsingen på EU.

Kommunenes rolle og forskningsbehov må komme tydelig fram. Det er her kunnskapsgapet er størst.

Senterets kjerneverdier samarbeid, åpenhet og integritet må komme tydelig fram i strategien.

Senteret skal ha forskning som sin basisaktivitet, og ha en rolle som «oversetter» av forskning til kunnskap som er til nytte for samfunnet og beslutningstakere.

Det er ønskelig med en sterkere satsing på forskningsbaserte kunnskapsoppsummeringer. Disse er i seg selv en form for «utredning», men danner også grunnlaget for ny forskning.

Senteret må styrke sitt interne samarbeid, og bygge ned siloer mellom avdelinger. Det er ønskelig å igangsette flere store tverrgående prosjekter på bekostning av mange små.

Samarbeid med andre forskningsinstitusjoner er grunnleggende nødvendig, men senteret bør øke sitt samarbeid med industrien. Dette vil også sannsynligvis øke antall arenaer for å søke om forsknings- og innovasjonsmidler.

Senteret må målrette sin kommunikasjon og nå de rette aktørene slik at visjonen om kunnskapsbasert utvikling realiseres i større grad.

Senteret skal ivareta et godt arbeidsmiljø med fleksibilitet og ha en profesjonell organisasjon.