



# Omstilling

<b>Saksnummer</b>	12-2024
<b>Avsender</b>	Senterleder
<b>Møtedato</b>	18.04.2024

## Bakgrunn for saken

Som diskutert i styringsgruppens sak 4-2024 har senterleder igangsatt en omstillingsprosess for Nasjonalt senter for e-helseforskning.

Senterleder satte ned tre arbeidsgrupper som skulle se på henholdsvis organisering, EU-søknader og rammebetingelser. Gruppene har levert sine bidrag, og ut fra dette grunnlaget legger senterleder fram sitt forslag til løsning. Løsningen ble endret ut fra innspill fra ansatte, ledere og tillitsvalgte fram til gjeldende versjon. Løsningsforslaget risikovurderes av en intern gruppe, og legges fram for styringsgruppen for diskusjon.

## Organisering

Senterleder foreslår en ny organisering av senteret – både i form av organisasjonskart og andre strukturer. Den nye organisasjonen er beskrevet i vedlegg 1. Vedlegget beskriver også vurdering av løsningen opp mot senterets oppdrag og målsetninger. Den interne organiseringen ligger til senteret selv å bestemme, men senterleder ønsker styringsgruppens tilbakemeldinger og råd.

## Vitenskapelig råd

De eksterne rammene for senteret er lagt tidligere og endres i mindre grad. Senterleder foreslår imidlertid å etablere et vitenskapelig råd. Styringsgruppen fyller i dag i mindre grad rollen som rådgivende i vitenskapelige eller forskningsstrategiske spørsmål, og det vil være nyttig med et eksternt rådgivende organ for dette. Rådet vil komplementere styringsgruppen, og organene må jobbe godt sammen. Mandatet for rådet må godkjennes av styringsgruppen.

## Arbeidsmiljø

Enhver omstilling medfører stor risiko for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet ved senteret var ansett som svært godt ved inngangen til omstillingen, men er kommet under press.

Senterleder og verneombud har tett kontakt, og verneombudene er med på drøftings- og



dialogmøter med tillitsvalgte for å sikre arbeidsmiljøperspektivet. I tillegg er senterleder og vernetjenesten i kontakt med bedriftshelsetjenesten, og får støtte derfra. Det er påregnelig med usikkerhet og støy i organisasjonen under omstilling, men senterleder mener fokuset må være på å gjennomføre resten av prosessen så raskt som mulig innenfor forsvarlige rammer. Målet er å komme over i en ny organisasjon der man kan jobbe langsiktig med arbeidsmiljø.

## Prosess

Forutsatt styringsgruppens støtte vil senterleder beslutte omorganiseringen sammen med adm.dir. ved UNN HF. Etter vedtak om omstilling skal løsningen implementeres i organisasjonen. Styringsgruppen vil orienteres om status i neste møte, og eventuelt underveis ved behov. Senteret følger UNNs prosedyrer for omstilling, og gjennomfører omstillingen med støtte fra Ressursgruppen for omstilling.

## Forslag til vedtak

1. Styringsgruppen støtter senterleders forslag til organisering, og ber senterleder vurdere styringsgruppens innspill i videre arbeid.
2. Styringsgruppen støtter etableringen av et vitenskapelig råd, og ber senterleder legge fram mandat for rådet for godkjenning av styringsgruppen.
3. Styringsgruppen stiller seg til rådighet for å gi støtte til senterleder i videre arbeid.

## Vedlegg

1. Løsningsforslag: Ny organisering ved NSE
2. Risikovurdering av løsningsforslaget (ettersendes)



# Ny organisering ved NSE

Stein Olav Skrøvseth

Versjon 1 – 12.03.2024

Versjon 2 – 08.04.2024

## Bakgrunn

På bakgrunn av styringsgruppens saker 45-2023 (budsjett 2024-2026) og 04-2024 (omstilling) har senterleder igangsatt omstilling ved NSE. Tre arbeidsgrupper har levert sine forslag i henhold til sine respektive mandat datert 18.01.2024.

Dette notatet omhandler organisering ved NSE og tilliggende tiltak som anses å være viktige å få på plass gjennom organisasjonsutviklingen. Arbeidsgruppene har foreslått flere tiltak enn det som reflekteres i dokumentet. Disse vil være viktige for senteret å implementere når den nye organisasjonen er på plass. Dokumentet er derfor ikke en utfyllende refleksjon av samtlige foreslåtte tiltak, men dreier seg om organisering og tiltak som må gjennomføres som en del av beslutningsgrunnlaget for organisasjonsform for senteret.

Arbeidsgruppene peker i sine analyser på flere styrker og svakheter ved dagens organisasjon gjennom sine SWOT-analyser, og beskriver gjennom det forslag til løsning og tiltak. Senteret må nå ruste seg for fremtiden ved å sikre langsiktig bærekraftig finansiering, og oppfylle det nasjonale oppdraget gitt av Helse- og omsorgsdepartementet.

I sin innstilling har senterleder lagt vekt på

- Det nasjonale oppdraget som ligger i forventningene fra Helse- og omsorgsdepartementet og Helse Nord RHF formulert i oppdragsbrev og statsbudsjettet.
- Ønske om en mer dynamisk organisasjonsform som gjør at ressurser kan utnyttes bedre på tvers av senteret.
- Tydeligere fokus på forskning, tverrfaglighet og bærekraft i organisasjonen.

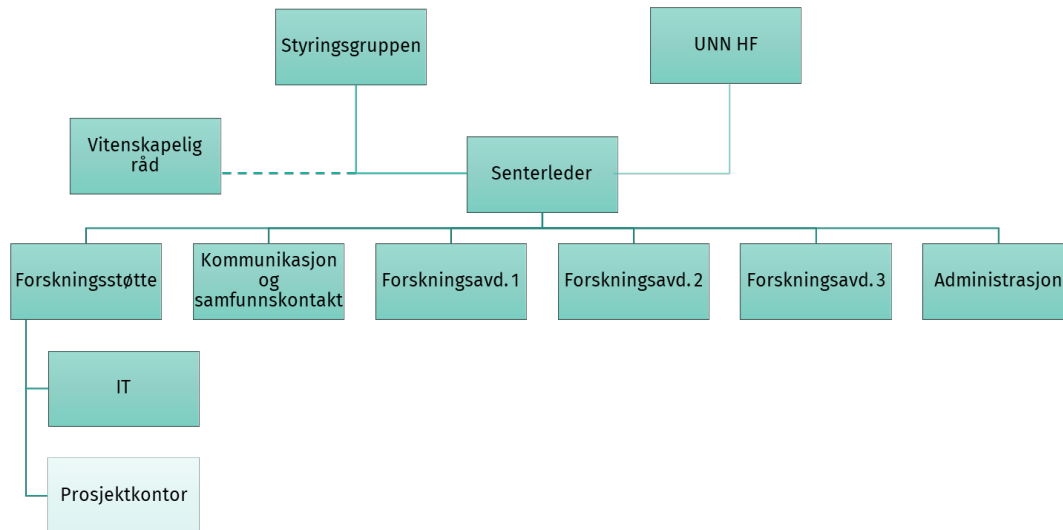
Senteret har en betydelig økonomiutfordring de neste årene, og senteret må fortsette balansen mellom det nasjonale oppdraget og å hente inn ekstern finansiering. Organiseringen av senteret er et virkemiddel for å oppnå begge disse formålene.

En av forventningene til senteret er å øke andelen ekstern finansiering. Det betyr at senteret må være profesjonelle og effektive i å hente midler. Det betyr også at dersom senteret ikke lykkes med denne delen er det en betydelig risiko for at rammefinansieringen reduseres eller faller bort, noe som vil ha svært stor betydning for senterets framtid.

## Organisering

På bakgrunn av leveransen i arbeidsgruppe 1 foreslås en ny organisasjonsform for senteret. Senterleders vurdering er at forslaget fra arbeidsgruppen er gjennomarbeidet og godt, og brukes som utgangspunkt for løsningen og den grunnleggende tenking. Gruppen har pekt sterkt på forskning og forskningsstrategisk ledelse som områder som må styrkes. Senterleder støtter dette, samtidig som det foreslås noen justeringer av forslaget. De viktigste endringene fra arbeidsgruppens forslag er

1. For å sikre at forskningen er på strategisk nivå, vil forskningsavdelingene være representert i lederteamet gjennom avdelingsledere for forskning. Antallet forskningsavdelinger og deres innretning er ikke beskrevet, men for illustrasjonens skyld tegnes tre avdelinger i organisasjonstreet.
2. Det opprettes en seksjon for IT som i tillegg til dagens IT-gruppe inkluderer utviklingsressurser. En seksjonsleder for seksjonen må tilsettes. Gruppen og seksjonsleder vil få i oppgave å utvikle en IT-strategi for senteret, og på bakgrunn av denne må det gjøres en ny vurdering av forslaget om IT-leder som en del av lederteamet. Seksjonen legges til avdeling for forskningsstøtte.
3. Det etableres avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt. Helse- og omsorgsdepartementet har i sitt oppdrag pekt på at senterets kjerneaktivitet er forskning og forskningsbasert formidling. Derfor er det nødvendig å ha kommunikasjon og samfunnskontakt som en del av det strategiske nivået i organisasjonen. Det gjør også at denne funksjonen har kunnskap om alle deler av aktivitetene ved senteret. Samtidig er det nødvendig at kommunikasjonen gjøres målrettet mot interessenter i tillegg til å støtte forskere i sitt kommunikasjonsarbeid.
4. Det etableres et eksternt vitenskapelig råd med sterke forskere nasjonalt og internasjonalt. Formålet vil være å styrke senterets vitenskapelige innretning, noe som i dag i liten grad skjer gjennom styringsgruppen. Rådet vil i tillegg være en arena for kontakt med andre miljøer. Senterleder og forskningsledere vil utforme mandat for rådet og forankre etableringen i styringsgruppen og hos Helse Nord RHF. Denne etableringen er ikke til hinder for et internt vitenskapelig råd som foreslått av arbeidsgruppen.



**Forskningsavdelingene** organiserer forskningsaktiviteten ved senteret der personalansvar tilligger avdelingsledere. Antallet forskningsavdelinger må vurderes ut fra størrelse på avdelingen. Det forventes at forskningsledere har tid til egen forskning, og å bidra til å innhente midler i tillegg til å være nøkkelpersoner i nettverksbygging og som senterets ansikt utad. Det er ikke tatt endelig stilling til antall avdelinger eller innretning.

**Avdeling for forskningsstøtte** får ansvar for IT, prosjektkontor samt enkelte rådgiverfunksjoner og prosjektledelse. Det må vurderes om prosjektkontoret har en egen seksjonsleder, ut fra størrelsen på avdelingen og kontrollspennet til leder for forskningsstøtte. Prosjektkontoret vil bistå forskere og ledere i både søknadsprosesser og prosjektgjennomføring, og sørge for profesjonelle og effektive prosesser både i søknads- og gjennomføringsfasen av prosjektene. Prosjektkontoret må holde oversikt over kommende utlysninger og følge dem opp internt. Forskere har fortsatt sitt selvstendige ansvar for å utvikle prosjektideer og skrive søknader, og prosjektkontoret skal støtte forskerne gjennom hele prosessen. Prosjektkontoret får hovedansvar for å støtte senterets satsing på EU-prosjekter og dermed følge opp mange av de tiltak som er foreslått av arbeidsgruppen for EU-prosjekter. Prosjektkontoret må koordinere med hele resten av senteret i tråd med prosjektforløpsbeskrivelsen senere i dokumentet.

*IT* skilles ut som en egen seksjon med egen IT-leder. IT vil i denne sammenhengen omfatte nettverk, infrastruktur, og utviklingsressurser i tillegg til helpdesk og support. Det vil gi senteret mulighet til å bruke og koordinere IT-ressursene på tvers. IT-leder vil få i oppdrag å utforme en helhetlig IT-strategi for senteret slik at både drift, utvikling og sikkerhet er ivaretatt på en god måte. IT-leder kan innkalles til forskningskoordinering og lederteam når det er relevant. I første omgang legges IT-avdelingen til avdeling for forskningsstøtte, og



senteret må rekruttere en IT-leder og få implementert en langsiktig og bærekraftig IT-strategi. En slik strategi vil kunne ha som konsekvens at IT løftes til strategisk nivå i lederteamet.

**Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt** skal sørge for at senteret er synlig utad, framstår som en attraktiv og kompetent samarbeidspartner og sørge for aktiv kontakt med senterets samarbeidspartnere. Kommunikasjonen skal både bidra til at kunnskapen som senteret frambringer kommer til nytte for de relevante interessentene, og derigjennom oppfyller det nasjonale oppdraget. I tillegg skal utadrettet kommunikasjon bidra til senterets renommé og gjør senteret attraktiv som samarbeidspartner i søknader og prosjekter. Avdelingen skal bidra til å bygge nettverk og delta i senterets posisjonering opp mot WHO, EU, Norden og nasjonale aktører som Helsedirektoratet, KS, m.fl. I tillegg er det viktig at regjeringens satsing på helsenæringen følges opp på senteret gjennom et mer aktivt samarbeid med industrien, og dermed kontakt med både industriaktører og bransjeorganisasjoner som Abelia, IKT-Norge m.fl. Avdelingen må ha oversikt og koordinere kontakt med forskningsmiljø, men kan ikke erstatte den enkelte forskers ansvar for å bygge og vedlikeholde sine forskernettverk. I tillegg skal avdelingen bidra i søknadsprosesser ved å gjøre kontakter tilgjengelige, og å bidra med søknaders innsalg gjennom f.eks. gode sammendrag.

**Administrasjonen** har ansvar for økonomi og personalressurser tilsvarende i dag. Noen funksjoner flyttes fra administrasjon til forskningsstøtte, herunder IT.

Lederteamet vil med dette bestå av senterleder og ledere for de tre avdelingene Forskningsstøtte, Administrasjon og Kommunikasjon og samfunnskontakt samt forskningslederne.

### **Tematiske forskningsgrupper**

Det etableres et sett tverrfaglige tematiske forskningsgrupper ut fra aktuelle og relevante forskningstema. Gruppene ledes av to seniorforskere, og fungerer som arenaer for diskusjon, faglig oppdatering og idémyldring for nye prosjekter og søknader. Senterleder har ansvar for å utarbeide mandat for gruppene med grunnlag i arbeidsgruppene rapporter. Det forutsettes at gruppene er dynamiske, og endres med gjeldende trender. En sannsynlig løsning er at det vitenskapelige rådet vil ha som en del av sitt mandat å beskrive hvilke grupper senteret bør ha til enhver tid.

### **Forskningskoordinering**

Det etableres et forskningskoordineringsforum bestående av senterleder, forskningsledere og leder for forskningsstøtte, med de andre medlemmene av lederteamet som observatører eller innkalles ved behov. Forumet har beslutningsmyndighet når det gjelder å gå videre med søknadsprosesser, igangsette prosjekter, fordele ressurser både til søknadsskriving og prosjektarbeid og å koordinere annen aktivitet.

## Vitenskapelig råd

Det foreslås å etableres et vitenskapelig råd, eller referansegruppe, for senteret bestående av omtrent fem eksterne forskere fra norske og internasjonale institusjoner. Rådet skal bidra til å styrke senterets vitenskapelige aktivitet og innretning i tråd med nasjonale og internasjonale kunnskapsbehov. Medlemmene i rådet må representere senteret fagområder og metodiske innretning.

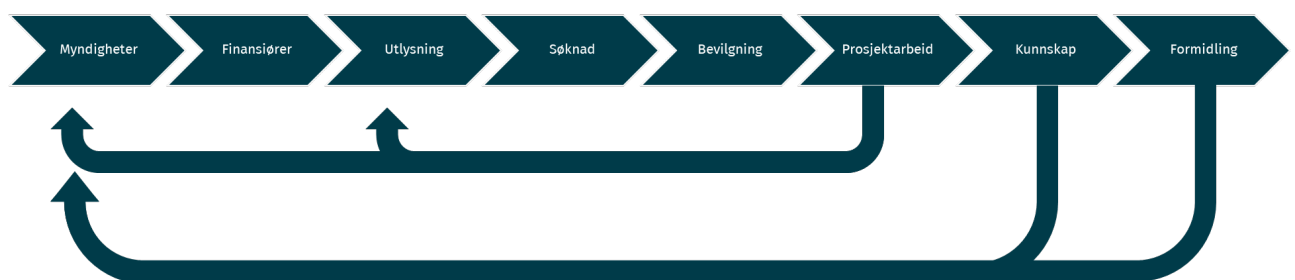
Det vitenskapelige rådets mandat må utarbeides og koordineres med senterets styringsgruppe og Helse Nord RHF's oppdrag. Senterleder i samarbeid med forskningslederne er saksforberedende til rådet.

## Andre strukturer

KVAM-utvalget beholdes som i dagens organisering og i tråd med UNNs retningslinjer. Hvordan utvalgets medlemmer oppnevnes må revideres i den nye organisasjonen.

## Prosjektforløp

Senterets arbeid skal struktureres rundt prosjektforløp med mål fra eksternfinansierte prosjekter, der prosjektforløpet starter fra påvirkningsarbeid mot myndigheter, virkemiddelapparatet eller andre som påvirker kommende utlysninger. Prosjekter vil i større eller mindre grad gå over i nye ideer og søknader som bygger på tidligere arbeid, som gjør at det blir en sammenhengende prosjektsyklus som omfatter nesten hele senterets aktivitet i ulike deler av syklusen. Skissen viser tankegangen, og må utfylles med ansvarskart, roller og oppgaver i hvert steg.



Til grunn for all prosjektaktivitet er å produsere nyttig kunnskap på e-helseområdet.

- Senteret skal drive påvirkningsarbeid på *myndigheter*, finansører og virkemiddelapparatet.
- Senteret må være aktive mot *finansører* som Forskningsrådet, EU og andre – f.eks. gjennom å delta i ekspertutvalg, være reviewer, delta i Mission Cancer Hub mv.



- Når en *utlysning* kommer må den fanges opp av prosjektkontoret, vurderes og legges fram for forskningskoordinering for beslutning om videre prosess og ansvar.
- Forskere med støtte fra prosjektkontoret, kommunikasjon og ledere skriver *søknaden* i samarbeid med samarbeidspartnere.
- Dersom søknaden får *støtte* vil den gå over i prosjektfase der prosjektleder har ansvar for gjennomføring.
  - Dersom søknaden ikke får støtte må søknaden evalueres, og vurderes for andre utlysninger, eller brukes i annet påvirkningsarbeid. Evalueringene ligger åpent for alle på senteret.
- I løpet av *prosjektperioden* forventes det at prosjektet genererer nye ideer som enten kan kobles på aktuelle utlysninger eller påvirkes i virkemiddelapparatet.
- *Kunnskapen* som genereres i prosjektet skal resultere i forskningspublikasjoner, i tråd med prinsippet om at all forskning skal publiseres. Dette er senterets råvare.
- Kunnskapen fra prosjektene skal *formidles* på relevante arenaer og i relevante former for å nå de som har behov for den.

## Nasjonale prosjekter

Med nasjonale prosjekter menes her forskningsprosjekter der mesteparten av finansieringen kommer fra senterets rammefinansiering. Disse prosjektene skal ha som en del av sin oppgave å ha en plan for å skaffe ekstern finansiering. Dermed vil også slike prosjekter gå inn i prosjektsyklusen beskrevet ovenfor.

## Bruk av rammefinansiering

Senterets rammefinansiering brukes på ulike måter som direkte eller indirekte støtter opp under senterets oppdrag. Beslutninger om bruk av rammefinansiering ligger til senterledelsen med støtte fra styringsgruppen.

1. Til nasjonale prosjekter ut fra udekte kunnskapsbehov i sektoren. Prosjektene skal ha sin støtte i styringsgruppen. Som beskrevet skal disse prosjektene ha en plan for å hente inn ekstern finansiering.
2. Som egenbidrag i eksternfinansierte prosjekter. Omfanget at egenfinansiering i prosjekter vil avhenge av krav fra finansiør og hvor strategisk viktig prosjektet er for senteret.
3. Til strategiske oppgaver som i begrenset grad er mulig å finansieres gjennom andre kanaler. Det vil eksempelvis være påvirkningsarbeid, utadrettet kommunikasjon og nettverksbygging.



## Løsning av senterets utfordringer

Senterets mål med omstillingen er å ha en senter som er en god arbeidsplass, løser sitt nasjonale oppdrag og har en langsiktig bærekraftig økonomi. Gjennom dette forslaget legges grunnlaget for måloppnåelsen, mens helheten vil sikres gjennom flere av tiltakene som foreslått av arbeidsgruppene, og deres forslag må ivaretas i videre prosess og i ny organisasjon.

### Søknadsarbeid

Departementet forventer at senteret øker sin eksterne nasjonale og internasjonale finansiering av forskningsproduksjonen. For å lykkes med dette og for å sikre en langsiktig økonomisk bærekraft må det gjøres ytterligere profesjonalisering og effektivisering av søknadsarbeidet ved senteret, i tillegg til de tiltak og prosesser som allerede er vedtatt i KVAM (KVAM-sak 58-2023). Arbeidsgruppene peker på endringer i utlysninger og trender for øvrig, slik som et fokus på sektorovergripende prosjekter og en «missions»-tankegang med fokus på bærekraft i bred forstand. Senteret skal og må i enda større grad satse på EU-finansiering, både gjennom Horisont Europa og andre deler av det europeiske virkemiddelapparatet.

Etableringen av et prosjektkontor vil styrke søknadsarbeidet og bidra til tydelige ansvarslinjer for å sikre økt eksterntfinansiering. Prosjektkontoret må delta i alle deler av prosjektsyklusen på ulike måter. Blant prosjektkontorets oppgaver vil være å

- holde oversikt over aktuelle utlysninger, med særlig fokus på EU-systemet.
- vurdere utlysningene, og dersom det er aktuelt å gå videre sette 1-2 ansatte til å jobbe med å lage en projektskisse.
- lage intern review-prosesser.
- delta i prosjektene når det er naturlig, og derigjennom finansiere egne stillinger i størst mulig grad.
- etablere standardprosedyrer (SOP) for både søknadsarbeid og prosjektgjennomføring som beskrevet av arbeidsgruppen for EU-prosjekter.
- forberede saker til lederteamet for beslutning om store søknader.

### Nasjonalt oppdrag

Senterets rammefinansiering skal fortsatt brukes til det formålet som departementet har lagt til grunn, og beslutning om bruk av midlene ligger til lederteamet med styringsgruppen som kontrollorgan.

Senteret må oppfylle forventningene fra Helse- og omsorgsdepartementet for å beholde sin rammefinansiering. Oppdraget er kun overordnet beskrevet slik at det i stor grad er opp til senteret selv å fylle det med innhold. Det er også viktig at senteret har fått stor tillit fra



departementet gjennom tidligere evalueringer, og at departementet har trukket seg lengre unna styringen av senteret. I departementets forventninger er begrepene *Forskning, Forskningsbasert formidling* og *Kunnskapsbehov i spesialisthelsetjenesten, helse- og omsorgstjenesten i kommunene og samhandling mellom tjenestenivåene*. Under er det gjort en vurdering av hvordan disse ulike delene dekkes gjennom forslaget til organisering og tiltak.

### **Forskning**

Senteret skal ha et fokus på forskning, måles på vitenskapelige publikasjoner, og ha forskning som grunnlaget for sin aktivitet og posisjon. Senterets kompetanseprofil må understøtte dette. Tverrfaglighet er viktig, og i utvikling av senterets kompetanse må det ses til en fordeling av ansatte med ulike fagbakgrunner. Gjennom oppretting av vitenskapelig råd og tematiske forskningsgrupper vil senteret styrke sin forskning.

### **Forskningsbasert formidling**

Senteret har tradisjon for å være synlige på ulike arenaer, og bruke forskning som grunnlag for god formidling. Webinar-seriene er eksempler på gode arenaer som har gjort at senteret har god synlighet og legitimitet. Videre er det viktig at forskere bidrar både på arrangementer og faglige arenaer, men også i den bredere samfunnsdebatten. Avdelingen for kommunikasjon og samfunnskontakt må støtte forskere og andre ansatte i dette arbeidet, mens hovedansvaret må ligge hos den enkelte fagperson. Senteret i større grad være synlige gjennom deltakelse på interne arrangementer hos de nærmeste samarbeidspartnerne, inkludert HOD og Helsedirektoratet, blant annet for å sikre at kunnskapen blir tatt i bruk.

### **Spesialist, primær og grenseflaten mellom disse**

Forventningene fra departementet er i stor grad i tråd med dagens aktivitet. Formuleringen må henge ved i senterets satsinger, og vil i stor grad styre hvordan nasjonale midler brukes. Senteret er organisert i spesialisthelsetjenesten, og derfor må senteret være særlig oppmerksomme på at senteret også dekker kunnskapsbehovene i primærhelsetjenesten og samhandlingen mellom tjenestenivåene.

## **Styringsgruppens sammensetning og mandat**

Styringsgruppens sammensetning og mandat tilligger Helse Nord RHF å definere, mens senteret kan gi innspill om dette. Dagens sammensetning fungerer godt, og senterleder ser ikke behov for større endringer. Det er viktig å være oppmerksom på perioden for mange av medlemmene i dagens styringsgruppe utløper ved slutten av 2024. Senterleder ser at det er nødvendig med en sterkere tilknytning til næringslivet sett i lys av regjeringens satsing på helsenæringen som eksportsatsing og veikartet for helsenæring. Derfor foreslås det som innspill til Helse Nord RHF har en representant for helsenæringen sitter i styringsgruppen. Det kan være fra en av de nasjonale klyngene eller gjennom andre arenaer.



Ansatte og tillitsvalgte har ytret ønske om ansatterepresentasjon i styringsgruppen. Dette spilles inn til Helse Nord RHF.

## Åpne spørsmål

Følgende spørsmål ønsker senterleder innspill på gjennom drøftinger med ansatte, tillitsvalgte og ledere, og gjennom risikovurderingen. Det er ønskelig at risikovurderingen og innspill ses opp mot rapportene fra arbeidsgruppene, samt opp mot «null-alternativet», altså dagens organisering.

1. Dette forslaget vurderes av senterleder som et viktig steg for å oppfylle målet NSE som en *attraktiv og god arbeidsplass som er rigget for framtiden*. Er dette en riktig antakelse?
2. Senterets mål ha en økonomisk modell som er bærekraftig på lang sikt, særlig med tanke på å hente nok inntekter. Er det sannsynlig at den foreslåtte modellen, og særlig tiltakene for å profesjonalisere søknadsarbeidet vil bidra til dette?
3. Vil etablering av et eksternt vitenskapelig råd bidra til senterets måloppnåelse, alternativt vil arbeidsgruppens forslag om et internt råd være med hensiktsmessig?
4. Er det momenter ved modellen som åpner særlige risikoer med tanke på arbeidsmiljø?