

FREMTIDENS FORSKNINGS- OG INNOVATIONSSTØTTE I REGION H
Udviklings- og handlingsplan
(work in progress)

1 Sundhedsforskning og innovation i Region H

I takt med at sundhedsbehovene ændres og samfundet og teknologien udvikles, er det centralt at Region Hovedstadens støtte til forskning og innovation løbende udvikles og bevæger sig fremad, så vi sikrer at vores services er på forkant med sundhedsvæsenets behov – både nu og i fremtiden. Med budgetaftalen for 2020 er der sat en ny retning for sundhedsvæsenet i Region Hovedstaden med fem særlige fokusområder¹, en politisk vision med øget fokus på at skabe værdi for patienten på tværs af afdelinger og sektorer samt en ambition om at tilbyde en bedre og mere sammenhængende støtte til regionens forskere og skabe én indgang for virksomheder.

1.1 Nuværende udfordringer

Sundhedsvæsenet udfordres i disse år. Med et stigende antal ældre følger en stigning i antallet af borgere med kroniske og multikroniske lidelser. Kronisk sygdom, og ikke mindst det at have flere samtidige kroniske lidelser, er forbundet med store årlig merudgift i det regionale sundhedsvæsen. ^{2[OBJ]}.

I en tid, hvor der populært talt kræves 'mere for mindre', og hvor grænsen er nået for, hvor meget man kan vride ud af eksisterende og traditionelle processer og services, kaldes der på nytænkning af den måde, vi løser udfordringerne på. De metoder, tilgange og processer som har formet det sundhedsvæsen vi kender i dag, er ikke tilstrækkelige til at løse de udfordringer som vi står overfor. Broen mellem disse to modsatrettede tendenser i udviklingen af fremtidens hospital bygger på forskning, innovation og teknologi.

Implementering af nye teknologier er en del af sundhedsvæsenets fremtidige løsningsrum. Udover de teknologiske muligheder med genomsekventering, AI, deep learning mm. så kan digitalisering af processer og aktiv brug af sundhedsdata fra borgere og patienter skabe endnu mere patientnære sundhedsydelser.

Teknologi i et patientnært sundhedsvæsen er dog ikke løsningen i sig selv. Anvendelse af nye digitale teknologier og processer kræver gennemgribende 'revision' af hele værdikæden som den enkelte teknologi anvendes i – det kræver med andre ord et stort organisatorisk innovationsarbejde at sikre at forandringer implementeres og fastholdes med fokus på værdi for patienterne. Derfor er det en forudsætning at innovation bliver en naturlig og prioriteret kerneydelse sammen med klinik, forskning og uddannelse. Der skal fokus på at styrke en organisationskultur, hvor regionens hospitaler og egne virksomheder - også sammen med private aktører - udvikler, afprøver og anvender nye behandlingsmetoder, arbejdsgange, samarbejdsformer samt teknologiske og digitale løsninger, der kan skabe bedre resultater og øget værdi for patienter, medarbejdere og borgere.

Sideløbende skal der politisk, administrativt og organisatorisk sættes fokus på tre retningsgivende rum for innovation, der skal realisere ambitionen om at skabe øget værdi for borgere, patienter og ansatte:

1. Ledelse

En forudsætning for innovation i sundhedsvæsenet er, at der arbejdes, udvikles og tænkes på tværs af kompetencer, fag og organisatoriske enheder. Det kræver ambitiøs ledelse og fokus på udvikling, test og brug af nye og ofte digitale løsninger med de muligheder, det rummer. Implementering af nye løsninger bør prioriteres på alle regionens hospitaler og egne virksomheder.

¹ Børnenes region, nærhed og sammenhæng, patientrettigheder, digitalisering og fremtidens hospital.

² <https://www.regioner.dk/media/4739/kora-fem-megatrends-der-udfordrer-fremtidens-sundhedsvaesen.pdf>

2. Kompetencer

Medarbejderne skal rustes til at arbejde og samarbejde på nye måder. Derfor skal den enkelte leder give sine medarbejdere mulighed for at arbejde med løsninger på nye måder. Lederen skal kunne afgrænse rum til test og sætte klar retning og frie rammer for løsning af opgaverne. Udviklingen af innovationskompetencer hos både ledere og medarbejder skal ske med udgangspunkt i konkrete behov fra hverdagen.

3. Ressourcer

Der er behov for både centrale og lokale midler, fordi det kræver investeringer at udvikle, teste og implementere nye løsninger og skabe forandringer for at udnytte løsningerne bedst muligt. Både økonomiske og menneskelige ressourcer er afgørende for, at indsatsen kan give værdi. En central prioritering af innovation medfører øget synlighed og kan give flere muligheder for at få gavn af de nye løsninger. Støttefunktioner skal være til rådighed lokalt og centralt.

Ovenstående kræver koordinering og skal løses i samarbejde med alle aktører i regionens sundhedsvæsen. Vi understøtter og hjælper med opbygning og indlejring af innovationskompetencer og kultur på tværs af sundhedsvæsenet med fokus på at styrke de organisatoriske evner til at udvikle behovsdrevne og brugerfokuserede løsninger der adresserer fremtidige behov og skaber værdi for borgere, patienter og for samfundet generelt.

Styrkelse af organisationskulturen er netop formålet med etablering af fremtidens forsknings- og innovationsstøtte. På operationelt niveau er der derfor behov for, at regionens sundhedspersonale har nem og overskuelig adgang til støttefunktioner som smidigt og synkroniseret med den forskningsmæssige og kliniske hverdag faciliterer håndtering og afvikling af forskning, kliniske udviklingssamarbejder med den private sektor, adgang til ekstern finansiering, afklaring af juridiske forhold etc.

2 Reorganisering af forsknings- og innovationsstøttefunktioner

Den eksisterende støttestruktur er baseret på forskellige organisatoriske tiltag og omstruktureringer over de senere år. De centrale aktører er organisatorisk spredt og opererer med forskelligt ledelsesophæng og servicetilgang. Sundhedsforskning og Innovation i Center for Regional Udvikling driver hhv. de Videnskabsetiske Komiteer, Jura & Kontrakter, Innovation og Ny Teknologi, Forskning samt Finansiering & Forretningsudvikling, mens Videncenter for Dataanmeldelser er forankret på Rigshospitalet og regionens teknologioverførselsaktiviteter varetages af Københavns Universitet. Dertil er der en række øvrige funktioner og aktører - organisatorisk og geografisk spredt - som på forskellig vis også bidrager til forsknings- og innovationsprocesser.

Reorganisering af aktiviteterne er igangsat med udgangspunkt i feedback og indsigter indsamlet hen over det seneste halvandet år, hvor ledelse (FIRU), forskere (RHSF og de lokale forskningsudvalg), klinikere og sundhedspersonale på tværs af den regionale geografi har bidraget med indsigter om deres brugeroplevelser af de nuværende støttefunktioner. Generelt er støtten god, men den er også fragmenteret og uoverskuelig – og dertil er der kommet flere funktioner som opleves som 'kontrol'. Flere har udtrykt, at det generelt er blevet sværere at være forsker over de sidste 10 år.

Reorganiseringen møder ikke blot nuværende brugerbehov, men kan løbende skaleres og udvikles til at modsvare fremtidige behov og muligheder. Udover ovennævnte input bygger reorganiseringen på inspiration fra internationale sundhedsmiljøer (Israel, Maastricht, Helsinki mm). Her er man lykkedes med at skabe stærke strukturer for forskning og innovation gennem fokus på anvendelsen af sundhedsdata til digitale services, en dedikeret indsats for samarbejde med startups, generelt fokus på samarbejder og

partnerskaber samt opbygning af faciliteter (fx. laboratorier, prototypefaciliteter, simuleringsmiljøer etc.) for at stimulere øget innovation og værdiskabelse.

Reorganiseringen skal derudover også styrke samarbejdet med Life science industrien ved også at skabe én indgang med klare bagvedliggende værditilbud for erhvervslivet.

3 Ambition og pejlemærker

I første fase af en generel professionalisering af forsknings- og innovationsstøtten sammenlægges de eksisterende støttefunktioner i CRU (VEK, Jura & Kontrakter, Innovation, Forskning og Finansiering) med Videntcenter for Dataanmeldelser samt Tech trans-aktiviteter under samme ledelse og tag. Videntcenter for Dataanmeldelser flyttes organisatorisk fra Rigshospitalet og teknologioverførselsaktiviteter hjemtages fra KU³. Den samlede organisation skal samles på samme adresse i København for at støttefunktionerne opleves tættere på hospitalernes og samarbejdspartneres hverdag – både fysisk og fagligt. Ambitionen for fremtidens forsknings- og innovationsstøtte er forankret i en stærk vision:

At skabe et ledende forsknings- og innovationsunderstøttende set up der kan måle sig med de bedste i verden som:

- **styrker banebrydende forskning og innovation ved at tilvejebringe finansiering og ved at omsætte det til målbare sundheds- og velfærdsforbedringer for patienter og borgere i regionen, i DK og internationalt**
- **leverer den rådgivning og de services i hele værdikæden, som bidrager til at løse de vigtigste sundhedsudfordringer vi har i samfundet**
- **Bidrager til at sætte politiske dagsordener, der styrker rammerne for forskning, innovation og ny teknologi**

Således arbejdes der parallelt med den nuværende reorganisering af de centrale støttefunktioner på målsætningen at skabe et markant forsknings- og innovationsfyrtårn beliggende midt i regionens sundhedsvæsen.

- Med forbillede i erfaringer fra internationale forskningsorganisationer er det ambitionen i 2025 at realisere en samlet 'research and innovation hub' med det formål at bringe nye teknologier ind i sundhedsvæsenet og skabe et økosystem som sømløst integrerer innovatører, forskere, klinikere, startups, corporates, investorer og academia under et tag.
- En ambition der, med en beliggenhed centralt i København, kan tilbyde nærhed, sammenhæng og en samlet servicepakke som, udover professionel rådgivning i hele værdikæden fra 'excellence' til 'impact', giver adgang til laboratorier, kliniske testbeds, prototypefaciliteter og som skaber et multidisciplinært økosystem, kan medvirke til at øge udviklingshastigheden, værdiskabelsen og det kommercielle afløb af sundhedsvæsenets forskning og kliniske udvikling.
- Vi skal sætte væsentlige politiske dagsordener og forsætte samarbejdet med de øvrige regioner, staten, universiteter og private virksomheder om at sikre de bedst mulige rammer for at bedrive sundhedsforskning og innovation.

³ Region Hovedstadens teknologioverførselsaktiviteter har i en 4-årig periode (fra 2016-20) været varetaget af KU's TechTrans-kontor

Samlet set er det ambitionen - i lighed med den politiske vision i aftale om værdibaseret sundhed - at vi vil spille en væsentlig rolle for værdiskabelsen i sundhedsvæsenet i Region Hovedstaden og i daglig praksis pionere nyttiggørelse, skalering og spredning af gode ideer der skaber direkte patient- og samfundsmæssig værdi.

3.1 Pejlemærker

Ambition skal indfries ved at skabe et ledende forsknings- og innovationsunderstøttende set up som leverer rådgivning og services, der bidrager til at løse de vigtigste sundhedsudfordringer vi har i samfundet. Dette skal bl.a. ske ved at sikre:

- Adgang til rådgivning, hjælp og services som direkte afspejler behov fra klinikere, forskere og sundhedspersonale i hele værdikæden fra støtte funding over forskning, innovation, implementering og projektregnskab.
- Ensartet værdi- og servicekultur på tværs af alle 'aktører' i forsknings- og innovationsstøttelandskabet.
- At alle støttefunktioner findes og opleves tættere på hospitalernes hverdag – både fysisk og fagligt.
- Juridisk ensartethed på tværs af de centrale juridiske funktioner og processer.
- Juridisk modighed og 'forkant', så vi bedre kan bringe muligheder med AI, personlig medicin etc. I spil
- At innovation tænkes som en naturlig og prioriteret kerneydelse – både i drift og i forskning.
- Adgang til hurtig og nem adgang til professionel støtte, så man kan teste og validere nye løsnings potentiale.
- At samarbejder mellem kliniske miljøer og eksterne parter kan indgås systematisk, smidigt og i større antal.
- At hjemtage endnu flere midler til forskning og til udvikling og test af innovative løsninger i samarbejde med universiteter og andre centrale aktører i det sundhedsteknologiske økosystem. Det kræver en endnu mere strategisk tilgang til finansieringsarbejdet, herunder endnu tættere samspil med bl.a. fonde og EU-kontoret.

Et samlende pejlemærke er derfor, at vi ønsker at styrke innovationskulturen, hvor regionens hospitaler og virksomheder udvikler og anvender nye, innovative behandlingsmetoder, arbejdsgange, samarbejdsformer samt teknologiske og digitale løsninger, der kan skabe øget værdi for borgere, patienter, ansatte og samfundet som helhed.

3.2 Værdi- og servicemålsætninger

For at kunne realiseres ambitionen skal den fremadrettede organisering af regionens støttefunktioner – udover regionens fælles værdier om åbenhed, helhed, tillid og professionalisme - være baseret på en række essentielle værdi- og servicemålsætninger:

- **Behovsdrevet og ubureaukratisk**
Rådgivningen skaber mindst mulig friktion og bureaukrati. Tilgangen (metodisk, fagligt og servicemæssigt) på tværs af alle fagområder opleves ensartet.
- **Sammenhængende**
Uanset hvor man 'starter' sin rådgivning er man som 'bruger' sikker på at blive båret den rigtige vej igennem. Tydelig forventningsafstemning og ansvarsdeling i processen karakteriserer rådgivningen.

- **Tæt på – personligt, fysisk og fagligt**

Både fagligt og fysisk leveres rådgivningen tæt på 'brugeren' og opleves mere personlig med fokus på fælles mål.

- **Synlig og tydelig**

Støttefunktionerne er lette at finde og sammenhængen mellem de forskellige fagområder tydelig. Det er let at komme i gang, ansvarsfordelingen er tydelig og gennem aktiv brug af kommunikation, formidling af cases, resultater etc. får 'brugere' indsigt i hvordan støttefunktionerne kan bruges.

- **Transparent og let tilgængelig**

Uafhængigt af tid og sted sikrer en samlet digital platform 'én adgang' til digitale værktøjer, skabeloner, guidelines mm. og via digital understøtning har både 'brugere' og rådgivere hele tiden overblik over rådgivningsprocessen og hvor ens 'sag' er.

- **Proaktivitet**

Rådgivningen er på forkant med udviklingen i den enkelte 'sag'. Brugeren oplever en øget service og fællesskab med rådgivningen samt et bedre overblik over nuværende og fremtidige trin i egen rådgivningsproces.

4 Fremtidens organisering og udvikling af støttefunktionerne

I den indledende fase er der fokus på tre udviklingsspor som er forbundet via værdimål om kvalitet, agilitet, ensartethed, nærhed og gennemsigtighed. Der arbejdes hhv. med en juridisk-, organisatorisk- og digital strømlining.

4.1 Juridisk strømlining

Fokus på at sikre at lovgivningen kontinuerligt opfyldes men lige så vigtigt, at få etableret juridisk ensartethed og tydelig på tværs af juridiske kernefunktioner i regionen, øvrige regioner og samarbejdspartnere.

I dag foregår godkendelserne i de videnskabsetiske komitéer, videnscenter for dataanmeldelser og ved indgåelse af samarbejdsaftaler mellem regionens forskere og virksomheder som tre separate processer. Der er nedsat en gruppe på tværs af de tre enheder – der med omorganiseringen bliver en del af samme enhed - der arbejder på at skabe en bedre sammenhæng i de tre processer, så de opleves mere sammenhængende og smidige for forskerne – og så der er en mere klar arbejdsdeling og synergi bagved.

Dertil er der nedsat en arbejdsgruppe på tværs af både CRU, CSU, CIMT (informationssikkerhed), DPO'en og Politisk Sekretariat (Chefjuristen), der proaktivt skal arbejde med de juridiske barrierer ift. at kunne udnytte de store muligheder med AI, personlig medicin etc., der i dag bliver bremset af utidssvarende lovgivning eller fortolkning heraf.

4.2 Organisatorisk strømlining

En realisering af visionen, herunder etablering af ny kultur, tilgang og servicemål kalder på en udvikling af organisationens kompetencer. Der er i dag en lang række stærke kompetencer i den eksisterende forsknings- og innovationsstøtte, som ikke er nok sammentænkt og er baseret på bureaukratiske værdier som kontrol fremfor service. Det modsvarer ikke forskere og klinikers behov for en mere kommerciel og konsulentbaseret tilgang i rådgivningen. Derfor er der igangsat en bred kulturel og kompetencemæssig transformationsproces, der skal sikre at organisationen i praksis kan virke i en ny organisationsstruktur med nyt fokus, nye tilgange, et innovativt mindset og en langt mere effekt fokuseret tilgang til værdiskabelse.

Enheden har fortsat et tydeligt og centralt politisk ophæng og skal skabe stærke politiske dagsordener som understøtter forskning og innovation på tværs af regionens hospitaler og virksomheder. Fastholdelse og udvikling af de eksisterende kompetencer på dette felt er derfor ligeledes centralt for organisationen.

4.2.1 Nærhed

Parallelt med en tydelig styrkelse af adgangen til rådgivning, viden og information betyder etableringen af en samlet organisation også, at adgangen til den samlede portefølje af rådgivning bliver nemmere i det daglige. Den styrkede fysiske nærhed til en stor del af regionens hospitaler giver forskere, klinikere og sundhedspersonale bedre muligheder for fysisk at møde hele den samlede rådgivningspalette for forskning og innovation i det daglige.

Organisationens fysiske rammer skal understøtte bedre muligheder for samarbejde og møder mellem rådgivere og brugerne af rådgivningen. Tilsvarende skal der eksperimenteres med forskellige former for lokalt tilstedevær på de enkelte hospitaler. Tidligere forsøg (den grønne dør/en indgang) løste ikke behovet for lokalt tilstedevær, hvorfor andre formater skal afprøves.

Foreløbigt er det blevet foreslået at dedikere specifikke, tværfaglige teams til det enkelte hospital og afprøve forskellige former for lokalt tilstedevær ved f.eks. muligheden for at kunne booke tværfaglige teams, der kan rykke ud til de enkelte hospitaler.

4.2.2 Lokal indlejring og opbygning af kompetencer

Effekten af forskning og innovationen skabes i dagligdagen - lige der hvor den kliniske og forskningsmæssige praksis bliver til håndgribelige nye ideer som afprøves, implementeres og skaber værdi - for patienter. Derfor er det en central pointe i opbygningen af en ny forsknings- og innovationsstøtte at tænkes i både lokal indlejring og i opbygning af lokale forsknings- og innovationsmæssige kompetencer. Etablering af fast, lokalt tilstedevær på hvert hospital som bygger videre på evt. eksisterende lokal kapacitet, er således fremadrettet målsætning. Etablering nye servicekultur, revision af eksisterende ydelser mm. har allerede medført ændret tilgange i samarbejdet med brugerne. Der er allerede etableret ændringer af eksisterende rådgivningstilgang som betyder at rådgivningen leveres med udgangspunkt i en række centrale principper:

- brugerens specifikke behov og udfordringer
- brugerens viden og erfaringsniveau
- hurtig responstid
- klar ansvarsfordeling og forventningsafstemning

Tilsvarende holdes der skarpt fokus på opbygning af kompetencer i forbindelse med den konkrete 1:1 rådgivning såvel som gennem udbud af kurser og praksisbaseret undervisning i forsknings- og innovationsrelevante temaer.

4.2.3 Partnerskaber, samarbejde og ejerskab

Reorganiseringen handler ikke om forandring internt men også på den måde vi driver partnerskaber og samarbejder på.

Forudsætningen for at innovation kan ske er derfor, at de metoder, værktøjer og det mindset som er nødvendige for at gode ideer kan opstå, afprøves og implementeres, er indlejret i daglig praksis. At dagligdagen rummer konkret rum til at handle innovativt. At understøtte forskning og innovation på hospitalerne er en opgave som kun kan løses gennem et aktivt, forpligtende samarbejde og ejerskab.

Det er et velkendt fænomen at en række projekter og aktiviteter ikke fører til vedvarende værdiskabelse, at mange pilotprojekter ikke fører til implementering og at innovationshastigheden (udviklingstiden fra forskning til reel implementering) er for langsom.

4.2.3.1 Strategiske innovationspartnerskaber

Etablering af konkrete forsknings- og innovationspartnerskaber med hospitalerne er en nødvendig forudsætning for at kunne drive initiativer og tiltag som medfører reel transformativ værdiskabelse. Udviklingen af nye projekter skal tage deres udspring i reelle behov og skal sigte på vedvarende ændringer af sundhedsvæsenet som kommer patienten til gode. Det handler om liv, om at redde liv og øge livskvalitet og arbejde for at sikre vores patienter den bedst mulige behandling og sammenhæng i forløbet.

Etablering af samarbejder på tværs af hospitalernes sundhedsfaglige områder og på tværs af de administrative fagområder i Region Hovedstaden er nødvendige for at skabe de 'innovation pathways' som sikrer afprøvning, implementering og værdiskabelse. Disse pathways er en del af den nødvendige forsknings- og innovationsinfrastruktur og kalder på både politisk fokus og organisatoriske udviklingsarbejde. Dette er blandt andet udtrykt i den kommende regionsrådsdrøftelse om innovation i marts 2020. Drøftelsen tager udgangspunkt i inspirationspapiret "Inspiration til innovation i Region Hovedstaden" udarbejdet af Udvalget for Forskning, Innovation og Uddannelse. Inspirationspapiret sætter fokus på tre væsentlige temaer (ledelse, ressourcer og kompetencer) og har til formål at initiere en bredere dialog med en afdækning af lokale ambitioner og udfordringer der fører til en handlingsorienteret innovationsindsats, som favner de enkelte hospitalers og virksomheders konkrete forhold og har bred opbakning i organisationen.

4.2.3.2 Samarbejde med industrien og eksterne aktører

Et øget, systematisk samspil med eksterne aktører (f.eks. vidensmiljøer, erhvervsfremmesystemet, fonde og den private sektor) både nationalt og internationalt er essentielt for at styrke sammenhængen mellem 'opdagelse' og værdiskabelse. Vi skal i langt højere grad geare vores forsknings- og innovationsindsatser gennem samarbejde med eksisterende initiativer (bl.a. med Bio Innovation Institute, Biomedical Institute, Danske Regioners Innovationsboard, Health Tech inkubatorer). Det skal blandt andet være en klar målsætning at opbygge systematisk model for samarbejder mellem kliniske miljøer og virksomheder der sikrer, at et langt større antal pilotsamarbejder ender i reel implementering og ibrugtagning.

Til brug herfor skabes der også én indgang for Life Science industrien med klare og stærke bagvedliggende værditilbud for erhvervslivet, herunder en funktion med at styrke samarbejde mellem klinik og erhvervsliv om at løse bl.a. konkrete patientnære udfordringer. Engagementet i Trial Nation, Medicon Valley Academy, Copenhagen Capacity og i den nationale klyngestruktur er fortsat væsentlige.

Der skal også ske en øget strategisk interessevaretagelse for at øge det i forvejen store hjemtag af eksterne midler til forskning og innovation. Det kræver en øget dialog med bl.a. fonde og EU på forskellige niveauer, herunder om eksisterende ansøgningsrunder og udvikling af nye programmer. Det skal ske i tæt samarbejde med EU-kontoret og hospitalerne.

4.3 Digital strømlining

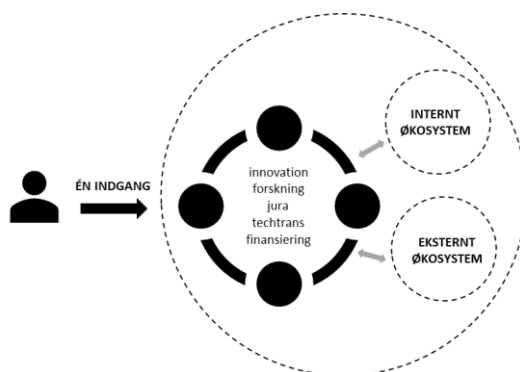
Et centralt tema for forsknings- og innovationsstøttefunktionerne er ydelsernes tilgængelighed. Et grundlæggende karakteristikum i den forskningsmæssige og kliniske hverdag er stor travlhed, som betyder at forskning og innovation ofte foregår efter endt arbejdsdag. Det stiller krav til tilgængeligheden af støttefunktionerne, som typisk vil være 'bemandet' i tidsrummet fra 8-17.

4.3.1 Front-end

Det er essentielt at få opbygget en brugervenlig og transparent digital platform hvor forsknings- og innovationsrettede ydelser og services kan tilgås 24-7-365. Den digitale platform skal være førstevalg i kontakten til forsknings- og innovationsstøttefunktionerne og sikre hurtig og overskuelig 'én adgang' til den rette hjælp – uafhængigt af tid og sted. Der skal fremadrettet arbejdes på en integreret brug af digitale værktøjer og hjælpefunktioner som hurtigt og overskueligt bringer 'brugeren' frem til den hjælp og rådgivning som vedkommende efterspørger. Anvendelse af moderne kommunikationsteknologi (fx chat bots, videokommunikation, CRM, apps, AI mm.) skal styrke både præcisionen og hastigheden hvorved 'brugerne' får den rådgivning, viden og information som de efterspørger.

4.3.2 Back-end

En central ambition på det digitale område er ligeledes at opbygge en bagvedliggende infrastruktur som skal sikre en smidig håndtering af alle kontakter og rådgivningsprocesser i på tværs af organisationens værdikæde. Implementering af et procesunderstøttende system skal sikre transparens på tværs af hele organisationens værdikæde. Konkret skal det være sådan, at uanset hvor brugerens kontakt til organisationen starter, så har både brugeren og alle medarbejdere adgang til den enkelte rådgivningsproces. Overgår en rådgivning f.eks. fra finansiering til juridisk rådgivning starter der ikke et nyt 'forløb'. Rådgivningen fortsætter i samme tråd og den juridiske rådgiver kan hurtigt danne sig overblik over hvad der tidligere er talt og rådgivet om. Arbejdet med projektøkonomi skal også fremadrettet understøttes langt bedre digitalt - enten som en integreret del af det samlede digitale system eller som et selvstændigt digitalt værktøj. Målsætningen er både digitalt og fysisk at understøtte begrebet 'én indgang'.



Udover at styrke sammenhængen og transparensen dag-til-dag-rådgivningen kalder reorganiseringen også på en generel gennemgang af de mere driftsorienterede processer og systemer som pt. anvendes i projektøkonomi, forskningsstatistik, jura & kontrakter, VEK og Tech Trans. På disse områder er der forventeligt både effektiviserings-, sikkerheds- og kvalitetsmæssige gevinster at hente ved at sammentænke og sammenkøre datastrømme som kommer både organisationen og brugerne til gode.

5 Organisatorisk set-up

Den samlede organisering af støttefunktionerne forankres i Center for Regional Udvikling (CRU).

Forankringen i CRU skal sikre en fortsat stærk organisatorisk tilknytning til det ledelsesmæssige niveau (KD/HD), til det politiske niveau (FIU/FU/RR) og til det forskningsmæssige niveau (RHSF mm.)

Samlingen af de forskellige støttefunktioner forventes at skabe faglige og procesmæssige forbedringer:

- Eksisterende teamstrukturer skal i den sammenhæng overvejes og tilpasses således at enheden har de bedste muligheder for at skabe værdi og modsvare de ydelses- og servicebehov fra hospitaler og eksterne samarbejdspartnere.
- Ligeledes er det naturligt at kigge på det ledelsesmæssige setup for at sikre den bedst mulige dækning af enhedens faglige og ledelsesmæssige behov.
- En styrket integration af interne og eksterne aktører såsom EU-kontoret m.fl. skal sikres

Enhedens størrelse samt udviklingsprocesser for realiseringen af 2025-visionen betyder ligeledes at opbygningen af en professionel kultur- og sekretariatsfunktion som kan bidrage til at sikre en professionel platform for enhedens ydelser og services herunder sikre at relationer til interne og eksterne aktører vedligeholdes.

5.1 Forretningsmodel

Den grundlæggende økonomiske ramme for forskerstøttefunktion bygger på de årsværk som de respektive enheder (CRU, Rigshospitalet og KU) har til rådighed i dag. Der er grund til at forvente at samlingen af alle støttefunktioner vil føre til en mere ressourceeffektiv anvendelse af de tilgængelige årsværk og dermed en større værdiskabelse for vores kunder. Hvis forsknings- og innovationsstøttefunktionen skal lykkes med at aktivere eksisterende ressourcer og opbygge innovationskapacitet på tværs af organisatoriske og faglige skel, herunder at opbygge laboratorier og prototypefaciliteter, forestår en vigtig opgave med at skaffe ekstern finansiering til disse aktiviteter og som nævnt at sikre strategiske partnerskaber med hospitalerne. Det er målsætningen at den eksisterende basisbevilling til enhedens aktiviteter geares væsentligt med eksterne midler. I takt med opbygning af en mere kommerciel kultur og øgede konsulent erfaringer vil indtægtsdækkede konsulent ydelser rettet mod den private sektor også kunne være en del af den fremtidige forretningsmodel.

6 Overordnet tidsplan

Nødvendigheden af at reagere på den efterspørgsel og de forventninger udtrykt fra hospitalsledere, forskere, klinikere og sundhedspersonale på tværs af regionens sundhedsvæsen er det væsentligt at holde momentum. Derfor forventes sammenlægningen samt flytningen til ny lokation i København at være tilendebragt i efteråret 2020. Fremfor at opbygge en komplet ny løsning som med stor sikkerhed kan komme til at tage adskillige år at realisere, vil vi realisere visionen for fremtidens støttefunktioner gennem en række udviklingstrin/prototyper som kan sikre organisering, ydelser og services træfsikkert rammer sundhedsvæsenets behov. Det betyder, at strategien for udviklingen af fremtidens støttefunktioner er baseret på agile principper. Kun gennem løbende udvikling og afprøvning af nye tiltag kan vi sikre at de samlede forsknings- og innovationsstøttefunktioner fortsætter med at være relevante og skabe værdi for vores kunder.

