



Utviklingsprosjekt: Etablering av forskningsgruppe i en driftsorganisasjon.

Nasjonalt topplederprogram

Kathrin Bjercknes

Oslo 2013

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Forskning er en viktig del av Sykehusapotekene HF (SA HF) oppdrag fra HSØ og er en viktig del av sykehusapotekenes grunnlag for å levere de riktige tjenestene til sykehusene og tiltrekke seg kompetente medarbeidere. Gjennom Lov for spesialisthelsetjenesten er SA HF pålagt å drive med forskning. Oppbygging av forskning i Sykehusapotekene HF er en del av bestillerdokumentet fra HSØ og er forankret i SA HF strategi og handlingsplan.

Forskningen i foretaket hittil vært fragmentert og lite planmessig, og er i dag avhengig av enkeltindivider som tar initiativ til å starte prosjekter. Det siste året har forskningssjef blitt ansatt og forskningsstrategi utarbeidet (vedlegg 1). Det har også blitt bevilget midler fra foretaket til en stipendiat.

SA HF er en driftsorganisasjon, som har som oppdrag å levere legemidler til sykehusene billigere og med riktig kvalitet. Forskningsarbeidet tar tid fra driftsoppgavene.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Hvordan bygge opp en velfungerende forskningsgruppe for gjennomføringen av forskningsprosjekt på ph.d.-nivå i SA HF.

- Prosjektet består av nettverk med ulike enheter og personer som ikke er i SA HF. Hvordan styre nettverket og sikre gjennomføring av prosjektet i innenfor rammen?
- Forskningsarbeidet tar tid fra driftsorganisasjonen. Hvordan få frigjort nok ressurser?

Effektmål:

Ha etablert en velfungerende forskningsprosjektgruppe, som følger oppsatt prosjektplan, rapporterer inn i gruppen og er lojale mot prosjektet. Etablere en arbeidsform som kan være hensiktsmessig også for fremtidig organisering av forskningsprosjekter i regi SA HF.

Resultatmål:

Implementert i forskningsarbeidet:

- Roller, ansvar og myndighet hos deltakerne i forskningsgruppen er beskrevet i løpet av april 2013.
- Arbeidsform som sikrer framdrift, eierskap, medvirkning og kommunikasjon etablert i løpet av mai 2013.
- Stipendiat produserer 3-4 vitenskapelige publikasjoner i internasjonale tidsskrift og disputerer iht prosjektplan. Normert tid for doktorgradsprosjektet med 25% pliktarbeid er 4 år.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Som beskrevet har forskningen i SA HF hittil vært fragmentert og lite planmessig. Ansettelsen av forskningssjef og bevilgning av midler til stipendiat er viktige tiltak for å endre dette. En utfordring blir nå å få etablert en velfungerende forskningsgruppe med

hensiktsmessig støttesystem rundt, som kan fungere uten å ta for mye ressurser fra driftsoppgavene.

Interessentanalysen vedlagt viser at omgivelsene er positivt innstilt og har forventninger til at prosjektet blir gjennomført, men at andre primæroppgaver, som drift vil bli prioritert når kritisk.

Farmasi er et fagområde som ligger i skjæringspunktet mellom kjemi, teknologi og kliniske problemstillinger. Farmasøytisk forskning innebærer derfor ofte tverrfaglig problemstillinger. Det er derfor interessant å søke samarbeid med klinikere og forskere på sykehusene, academia og andre ressurspersoner med ulike fagbakgrunn og erfaring. SA HF er avhengig av gode samarbeidspartnere for å utføre forskning på et ph.d-nivå. Koordinering og ledelse av prosjektgrupper bestående av nettverk med sterke og dyktige personer fra ulike fagområder og ulike juridiske enheter er i seg selv en ledelsesutfordring. Dette fordi det lett dannes ulike individuelle målsetninger ut fra ulikt ståsted, i tillegg til det overordnede målet om felles publisering og å støtte stipendiaten mot disputas. Det er også krevende for prosjektlederen å hensynta ulike juridiske enheter mht regelverk, eierskap, tilgang til journal og andre data.

Alle resultater skal i praksis komme gjennom stipendiaten, som skal avlegge eksamener, forske og utføre pliktarbeid. Pliktarbeid legges inn for å utvide forskningsperioden fra tre til fire år. Å strekke tidsperioden til 4 år er vanlig for å gi større mulighet til modning underveis. Samtidig gir innføring av pliktarbeid en ledelsesutfordring, da driften forutsetter forutsigbarhet, mens forskning av natur er uforutsigbar og krever fleksibilitet i planleggingen. Prosjektleder har arbeidsgiveransvar for medarbeideren og må hensynta begge rollene som stipendiaten har og sørge for god koordinering mellom drift og prosjekt, samtidig som medarbeideren må ivaretas.

I tillegg til stipendiaten har prosjektet tilknyttet student som tar master i klinisk farmasi. Denne amsterstudenten har til dels andre medveiledere og kontaktpersoner for sin oppgave. Prosjektleder som også er hovedveileder for begge studentene må sørge for at oppgavene holdes separat, relevante parter involveres underveis og samtidig sørge for synergi ved at flere arbeider sammen med ulike vinkling innenfor samme problemstilling.

SA HF er i ferd med å etablere system for forskning i foretaket. Forskningssjefen har det siste året arbeidet med å få på plass rutiner og kompetanse for å manøvrere i et komplekst regelverk med ulike juridiske enheter inne. Søknader til etiske komiteer, oppretting av ordning med personvernombud (PVO), internkontroll, regnskapssystem osv. er underveis, men vil bli utviklet i parallell med dette første forskningsprosjektet. Dette gir ledelsesutfordringer da nødvendig kompetanse og verktøy ikke alltid er på plass, men må utarbeides underveis. Dette medfører en arbeidsmetodikk hvor i stor grad at problemstillingene kommer opp i prosjektet, mens rutiner, maler og arbeidsmetodikk utarbeides i etterkant, eller underveis for å løse utfordringen. Dette kan føre til suboptimale løsninger, som ikke alltid er forankret i alle organisasjoner og systemer. Blant annet har tilgang til pasientjournal i forskningsøyemed for personer ansatt i SA HF vist seg å være utfordrende, da to foretak er selvstendige juridiske enheter. Her har ulike løsninger vært forsøkt. Slike byråkratiske utfordringer hindrer fremdrift og er utfordrende på motivasjonen i gruppen. Det tar fokus bort fra forskningsutfordringene og er ressurskrevende. Ledelsesutfordringen er å sørge for fremdrift i prosjektet i parallell med å bidra til å få på plass nødvendig byråkrati. Det er

også utfordrende å ta de riktige strategiske valgene, da lite erfaringer fra tilsvarende tverrfaglige forskningsprosjekter finnes i organisasjonen.

Fremdriftsplan med milepæler

- Stipendiat starter 1. mars 2013
- Prosjektbeskrivelse for stipendiat til UiO i løpet av mars 2013.
- Avtaler med alle impliserte på plass i løpet av april 2013
- Arbeidsmøte i forskningsgruppen i løpet av april 2013 for å etablere:
 - Roller, ansvar og myndighet hos deltakerne i forskningsgruppen.
 - Rapporteringsrutiner
 - Struktur på veiledingsmøter og planleggingsmøter,
 - Definerte planer med milepæler
- Publikasjonsstrategi på plass i løpet av desember 2013.
- Dokumentasjon og rapportering utføres på riktig nivå til ulike parter, eks. SA HF, UiO.
- Forskningsoppgavene inn i budsjettplanlegging og ressursestimater på alle nivåer; med tilhørende ressursbehov november 2013.
- Stipendiat produserer vitenskapelige publikasjoner i internasjonale tidsskrift. 3-4 i løpet av 2017
- Stipendiat disputerer iht plan, 2017.

Budsjett - nøkkeltall

Reiseutgifter
Personalkostnader

Risikoanalyse

Risikoanalysen vedlagt avdekker at det er de menneskelige ressursene og kompetansen som er styrken og den essensielle ressursen i dette prosjektet. Tap, eller reduksjon i menneskelige ressurser og kompetanse er da også identifisert som det mest kritiske. Det er ikke identifisert noen risikoer som kan stoppe prosjektet, men det er identifisert tiltak nødvendig for å sikre kontinuitet, ressurstilgang og tilstrekkelig kompetanse.

Konklusjoner og anbefalinger

Forskning er et satsningsområde i SA HF og er forankret i strategi og bestillerdokument fra HSØ. Etablering av forskning krever nybrottsarbeid ved at prosjekt på ph.d. – nivå gjennomføres. Dette krever at medarbeidere med forskningskompetanse i foretaket samarbeider med relevante kompetansepersoner ved universitet, andre foretak og institusjoner. Slikt nybrottsarbeid med flere parter inne er krevende, men vil avdekke hva som behøves av struktur og systemer i foretaket for at andre prosjekter kan gjennomføres. Det anbefales derfor at prosjektet gjennomføres og at erfaring, kompetanse og struktur som etableres implementeres i foretaket.