



**Ledelses- og  
Styringsgrundlag**

# Indhold

<b>Forord</b> .....	2
<b>Indledning</b> .....	4
<b>Overordnede rammer og principper for styring og ledelse i Region Midtjylland</b> .....	6
Ledelse.....	6
Medarbejderinddragelse.....	8
Økonomiske rammer .....	9
<b>Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel</b> .....	10
Politiske mål og beslutninger.....	16
Region Midtjyllands overordnede virksomhedsgrundlag.....	18
Mission for Region Midtjylland.....	18
Vision for Region Midtjylland.....	18
Strategispor for Region Midtjylland.....	18
Værdigrundlag for Region Midtjylland.....	19
Koncernstrategier .....	20
Lokale virksomhedsgrundlag.....	22
Modellens fokusområder – omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer .....	25
Omdømme .....	25
Effekt .....	26
Ydelser.....	28
Organisation .....	30
Ressourcer .....	35
<b>Evaluering og opfølgning</b> .....	37
<b>Dynamikken i Ledelses- og Styringsmodellen</b> .....	38

## Forord

Formålet med Ledelses- og Styringsgrundlaget for Region Midtjylland er at skabe en fælles referenceramme for arbejdet med de mange vigtige opgaver, som regionens arbejdspladser har ansvar for. Ledelses- og Styringsgrundlaget skal i den forbindelse understøtte realiseringen af de mål, som regionsrådet opstiller og bidrage til, at borgere, folkevalgte og medarbejdere oplever regionens aktiviteter som sammenhængende.

Ledelses- og Styringsgrundlaget indeholder de overordnede principper for styring og ledelse i Region Midtjylland, herunder regionens mission, vision, strategier og værdier, og er det fælles fundament for driften og den videre udvikling af regionen.

Det understreges med Ledelses- og Styringsgrundlaget, at god ledelse, velkvalificerede medarbejdere, nytænkning og et velfungerende samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er altafgørende for, at regionen kan nå sine mål og fremstå som en markant aktør i den danske offentlige sektor.

Processen frem mod formuleringen af Ledelses- og Styringsgrundlaget har involveret drøftelse og høring i såvel regionsrådet som ledelseskredse og MEDudvalg med henblik på at sikre så bredt et ejerskab som muligt.

Region Midtjylland er en ny konstruktion og en stor arbejdsplads for omkring 30.000 medarbejdere. Etablering og implementering af et ledelses- og styringsgrundlag tager tid i en organisation af denne størrelse. I takt med, at organisationen og opgaverne tager form, vil der givetvis være behov for justeringer og bearbejdnings af Ledelses- og Styringsgrundlaget i de kommende år.

For at understrege dynamikken i arbejdet med Ledelses- og Styringsgrundlaget bliver denne udgave suppleret med et elektronisk "Bind 2" på Region Midtjyllands hjemmeside [www.rm.dk](http://www.rm.dk), hvor eksempler på anvendelsen af Ledelses- og Styringsgrundlaget løbende vil blive formidlet til inspiration for arbejdspladserne.

Ledelses- og Styringsgrundlaget har som sin primære målgruppe ledelses- og MEDsystemet i Region Midtjylland.

Der er udarbejdet en kort udgave, som henvender sig bredt til alle ansatte i Region Midtjylland og til omverdenen.

Det er mit håb, at Ledelses- og Styringsgrundlaget vil kunne inspirere arbejdspladserne til at fortsætte udviklingen af effektive og attraktive arbejdspladser til gavn for brugere, borgere og partnere.

*Med venlig hilsen*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bo Johansen', with a small flourish at the end.

*Bo Johansen*

## Indledning

Med Ledelses- og Styringsgrundlaget ønsker direktionen at opnå flere mål:

### **At styrke sammenhængskraften i Region Midtjylland**

Det overordnede formål er at sikre, at regionsrådets mission, vision, strategier og beslutninger omsættes til handling, og at handlingerne er koordineret overordnet, så hele koncernen arbejder i samme retning og som en helhed.

### **At styrke dialogen**

Ledelse og styring i Region Midtjylland sker på baggrund af dialog. Ledelses- og Styringsgrundlaget skal medvirke til, at dialogen mellem de forskellige ledelsesniveauer i organisationen bliver målrettet og præcis, og skal kunne håndtere dialogen mellem direktionen og stabs- og sektorområder om, hvordan visioner og mål skabes og opnås.

Ledelses- og Styringsgrundlaget skal ligeledes medvirke til at styrke den aktive dialog mellem ledelsen og medarbejderne om det daglige arbejde og om udviklingen af Region Midtjylland.

### **At sikre fælles retning og skabe helhed i analyser af indsats og resultater**

Ledelses- og Styringsgrundlaget skal understøtte en fælles positionering af Region Midtjylland samt give retning til den overordnede indsats. Ledelses- og Styringsgrundlaget har også et mere taktisk sigte, der handler om at styre den egentlige drift, så retning og fremdrift holdes, og målene indfries, samt at sikre koordinering og justering af kursen, så der sker den nødvendige tilpasning til Region Midtjyllands skiftende vilkår, og så helheden tilgodeses. Ledelses- og Styringsgrundlaget skal som princip kunne anvendes på alle niveauer i Region Midtjylland.

### **At skabe et fælles grundlag for at drøfte styring og ledelse i Region Midtjylland**

En model er en forenkling af en række komplekse sammenhænge. For at kunne diskutere disse sammenhænge på kvalificeret vis er der behov for en fælles model og et fælles sprog/begrebsapparat. Hensigten er, at Ledelses- og Styringsgrundlaget skal danne dette fælles grundlag, og at modellen er så rummelig, at den omfatter både drift og udvikling i hele Region Midtjylland.

# De overordnede rammer og principper for styring og ledelse i Region Midtjylland

## Ledelse

**Region Midtjylland ledes af et regionsråd med 41 folkevalgte.** Den politiske grundstruktur består herudover af forretningsudvalget og en række lovbestemte fora med eksterne medlemmer.

Grundstrukturen suppleres med en række midlertidige tematiske udvalg. De tematiske udvalg nedsættes efter regionsrådets/forretningsudvalgets beslutning - med et kommissorium og en tidsbestemt funktionsperiode.

Regionerne og dermed grundvilkårene for regionsrådets virke er en nyskabelse. Den kontekst, som regionsrådet skal fungere i, medfører, at vægtningen af de folkevalgtes roller generelt må forventes at have særligt fokus på politikerens rolle som strateg, netværker, ambassadør, forhandler og igangsætter.

**Direktionen er den øverste administrative ledelse** og består af en regionsdirektør og tre øvrige direktører.

Region Midtjylland har en koncernledelsesstruktur, hvor koncern refererer til den samlede opgaveportefølje og signalerer sammenhængskraft i regionen.

Med koncernledelse menes ledelse af de overordnede strategier under ansvar over for regionsrådet. Det indebærer, at de enkelte medlemmer af direktionen har et ansvar for at implementere koncernstrategien og derudover har et ledelsesmæssigt ansvar for et forretningsområde efter en nærmere aftalt ansvarsfordeling. Der er én direktør for Sundhed, én med særligt ansvar for Regional Udvikling, én med særligt ansvar for Psykiatri og Social, mens ansvaret for det fællesadministrative område er fordelt blandt direktionens medlemmer. Direktionsmedlemmerne supplerer i et vist omfang hinanden. Regionsdirektøren har det endelige ansvar over for regionsrådet.

Koncernledelsen omfatter foruden direktionen også hospitalsledelserne, afdelingscheferne og vicedirektørerne. Koncernledelsen har et dobbeltperspektiv i forhold til ledelsesopgaven. Den enkelte, som indgår i koncernledelsen, skal på den ene side yde en indsats i forhold til sit eget ansvarsområde og på den anden side i forhold til koncernen som helhed.

**Ledelse i Region Midtjylland sker på baggrund af værdier.** Et fælles værdigrundlag har til formål at skabe en fælles ånd og fungere som fælles fundament for at tage beslutninger. Hensigten er at skabe en fleksibel styringsramme, der åbner mulighed for løsninger afstemt efter konkrete situationer. Værdierne giver de ansatte et handlerum, og de opfordrer til en aktiv og reflekteret stillingtagen til, hvad der er mest hensigtsmæssigt i en konkret situation.

Der kan være situationer, hvor der inden for centrale områder formuleres regler, retningslinjer og procedurer af hensyn til helheden. For eksempel for at sikre en vis ensartethed med hensyn til ansattes vilkår, ydelser til brugerne og effektivitet i opgaveløsningen.

At lede gennem værdier stiller store krav til ledernes beslutningskraft og mulighed for at handle decentralt. Dette understøttes ved at sætte fokus på vilkår for ledelse, herunder blandt andet lederuddannelse og mulighed for sparring og erfaringsudveksling via ledernetværk kombineret med en høj grad af decentralisering af beslutningskompetencer og opbakning til de beslutninger, der træffes decentralt.

Udgangspunktet er således, at flest mulige beslutninger skal træffes decentralt - der hvor Region Midtjylland møder borgeren/brugeren/interessenten. Begrænsninger i de decentrale enheders beslutningsret begrundes i hensynet til helheden. F.eks. vil der i tilfælde, hvor der kan opnås stordriftsfordele, eller hvor hensynet til Region Midtjyllands effektivitet eller sammenhængskraft er væsentlig, kunne ske indskrænkninger i det lokale handlerum. Det er afgørende, at Region Midtjylland i dialog internt finder den rette balance, hvor direktionen på den ene side respekterer den decentrale enheds berettigede ønsker, og hvor den decentrale enhed på den anden side respekterer den samlede koncerns behov. Der skal med andre ord findes en fornuftig balance mellem hensyn til helheden/koncernen og til de enkelte enheder.

Decentralisering og ledelse på baggrund af værdier tager afsæt i en grundlæggende tillid til, at såvel ledere som medarbejdere er i stand til at træffe fornuftige beslutninger og arbejde effektivt med en høj faglighed.

## Medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse er central for regionens måde at lede og styre på.

Region Midtjylland har i december 2006 indgået en MEDaftale med repræsentanter for de faglige organisationer.

Formålet med MEDaftalen er overordnet at sikre alle medarbejdere medindflydelse og medbestemmelse på arbejds-, samarbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold til gavn for både brugere, borgere og ansatte.

Medarbejderne har medindflydelse på de beslutninger, der træffes på alle ledelsesniveauer i Region Midtjylland lige fra regionens direktion til afdelingsledelsen på et hospital eller institutionsledelsen.

Medarbejderindflydelsen sker både i dagligdagen og i de formaliserede MEDudvalg, som det fremgår af figur 1.

Figur 1: Ledelsesniveauer og MEDudvalg

Ledelsesniveauer	MEDudvalg
Direktionen/koncernledelsen	↔ Regions-MEDudvalget
Hospitals-/områdeledelsen	↔ Hoved-MEDudvalg
Centerledelsen/distriktsledelsen	↔ Center-MEDudvalg
Afdelings-/institutionsledelsen	↔ Lokal-MEDudvalg

Regions-MEDudvalget mødes mindst én gang om året med den politiske ledelse for at drøfte den del af budgetbehandlingen, der vedrører budgettets konsekvenser for arbejds-, samarbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold i regionen og de emner, der i øvrigt aftales.

Medarbejderinddragelsen skal generelt ske så tidligt, at det giver medarbejderne reel mulighed for at få indflydelse på ledelsens beslutninger. På den måde drages der også det fulde udbytte af medarbejdernes viden og erfaring.

Dialog og lydhørhed er afgørende for at udvikle et frugtbart samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Region Midtjylland har en åben dialog, åben information og åbne beslutningsgange, og der er tillid til, at medarbejderne kan påtage sig et ansvar og handle derefter.

MEDaftalen understreger, at både ledelse og medarbejdere har pligt til at tage fat i eventuelle problemer så tidligt, at de ikke vokser og bliver unødvendigt store.

MEDaftalen kan ses på hjemmesiden [www.rm.dk/om+regionen/organisation/med+hjemmeside](http://www.rm.dk/om+regionen/organisation/med+hjemmeside)

## **Økonomiske rammer**

Region Midtjyllands udgifter finansieres af tilskud fra staten og bidrag fra kommunerne. Økonomien er opdelt i tre adskilte kasser, hvor indtægter til et formål ikke må anvendes til andet formål. De tre finansieringskredsløb er: Sundhedsområdet inklusiv behandlingspsykiatri, Regional Udvikling og Socialområdet.

På sundhedsområdet finansieres udgifterne ved bloktilskud fra staten (ca. 4/5), statsligt aktivitetsafhængigt bidrag og kommunalt grundbidrag (ca. 1/10) og kommunalt aktivitetsafhængigt bidrag (ca. 1/10).

Udgifterne vedrørende regional udvikling finansieres med bloktilskud fra staten (ca. 3/4) og kommunalt grundbidrag (ca. 1/4).

Regionale tilbud på social- og specialundervisningsområdet finansieres fuldt ud af kommunerne efter forbrug.

## **Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel**

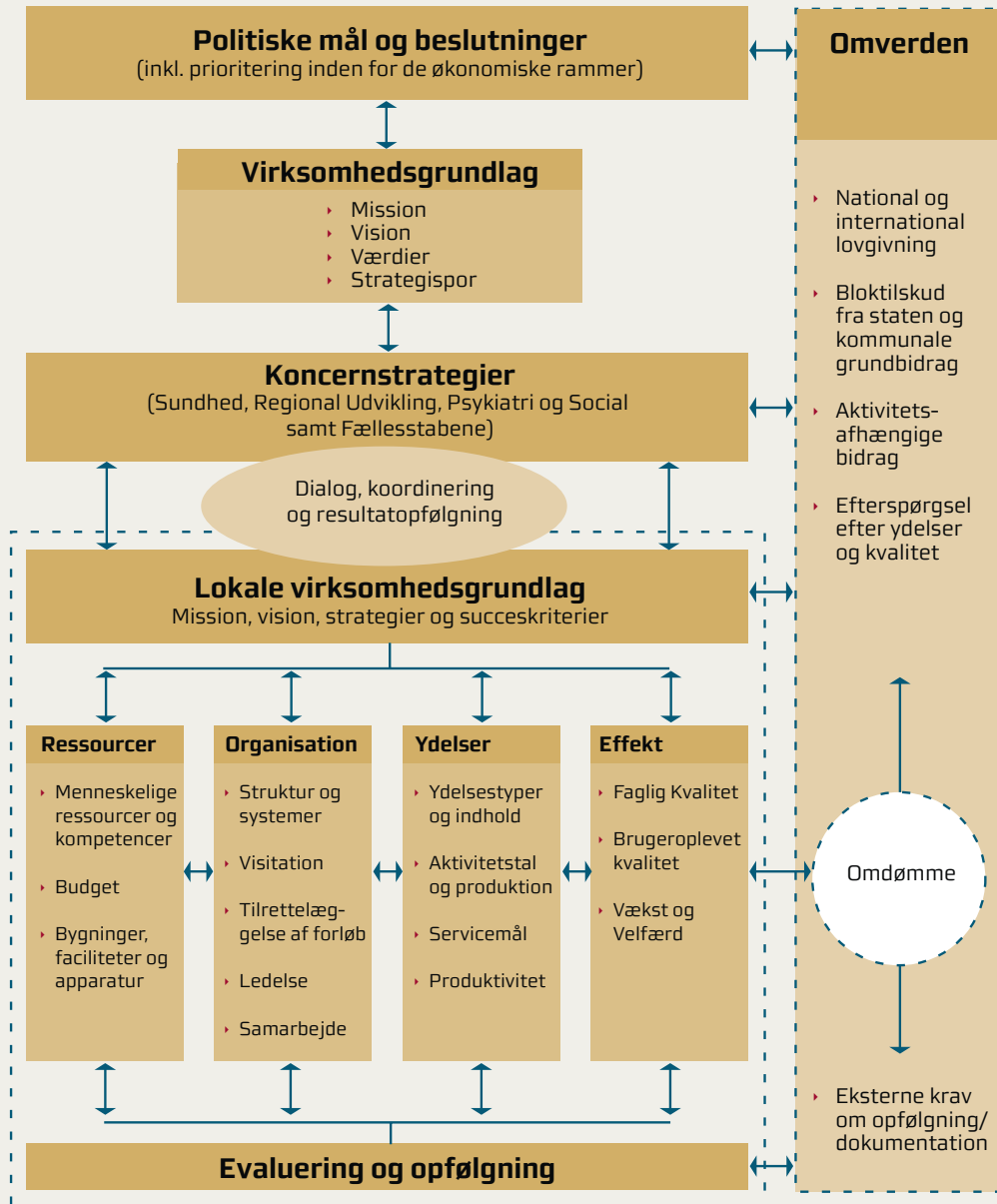
Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel (Figur 2, på næste side) skal dels ansues som en begrebsramme, der kan anvendes til at forstå de forskellige styringsmæssige sammenhænge, dels som rammen for den overordnede styring af Region Midtjylland.

Modellens hovedelementer beskrives kort i det følgende og efterfølgende mere uddybende i afsnittet "Region Midtjyllands overordnede virksomhedsgrundlag".

(Modellen er vist på bagerste omslagsside, som kan foldes ud og skabe overblik under læsningen.)

Figur 2: Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel

## Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel



### **En dialog- og resultatfokuseret styringsmodel**

Hovedprincippet i styringsmodellen er, at styring i Region Midtjylland er baseret på dialog mellem de respektive ledelsesområder og -niveauer i organisationen og mellem ledelse og medarbejdere, og at dialogen er resultatfokuseret og så vidt muligt faktabaseret.

Følgende andre overordnede principper ligger til grund for styringsmodellen for Region Midtjylland:

- Modellen giver en ramme for at arbejde systematisk med de politiske mål og den "interne styring" og med at synliggøre, at forbedringer i velfærd og vækst kan henføres til Region Midtjyllands indsats, både hvad angår drift og udvikling.
- De overordnede politiske mål og visioner skal omsættes i strategier, der indeholder konkrete succeskriterier.
- Strategierne skal være fleksible, så det er muligt hurtigt at foretage omprioriteringer, hvis ændringer i omverdenen kræver det.
- Både sektorområder, hospitaler, institutioner og stabe er omfattet af modellen. Der skal udvikles strategier og opstilles succeskriterier for alle områder, herunder den interne administrations bidrag til at løse opgaverne.
- Der skal ske en løbende, sammenfattende rapportering til regionsrådet om opfyldelsen af de opstillede mål, strategier, ressourceforbrug med videre.
- Det forventes, at de decentrale enheder arbejder med udgangspunkt i regionens samlede Ledelses- og Styringsgrundlag og tolker dette ind i en lokal sammenhæng. Intern konkurrence bør derfor kun forekomme, hvor der kan beskrives en positiv effekt for regionens samlede effektivitet.

Region Midtjylland skal på den ene side betragtes som én effektiv koncern med én fælles identitet og strategi. På den anden side har Region Midtjylland behov for kraftfulde selvstændige enheder, der træffer beslutninger tæt på brugerne og kan justere strategier og handlinger i forhold til lokale behov.

## Politiske mål og beslutninger

I Region Midtjylland er det de folkevalgte regionsrådsmedlemmer, som fastlægger de overordnede politiske mål og træffer beslutninger om de overordnede prioriteringer af de økonomiske midler.

## Virksomhedsgrundlag

Region Midtjyllands overordnede mission, vision, værdier og strategispor danner rammen for regionens samlede virksomhed og udgør dermed regionens overordnede virksomhedsgrundlag. Region Midtjyllands virksomhedsgrundlag er retningsgivende i forhold til Region Midtjyllands samlede udvikling, for strategierne og de konkrete indsatser inden for de enkelte ansvarsområder.

Begreberne mission, vision og strategier indgår i såvel Region Midtjyllands overordnede virksomhedsgrundlag som i de lokale virksomhedsgrundlag for de enkelte institutioner/enheder/afdelinger.

**Missionen** beskriver regionens/det enkelte områdes/institutionens/afdelingens eksistensberettigelse.

**Visionen** giver retning. Visionen er således den idealtilstand, der stræbes efter, når det gælder om at opfylde brugernes særlige behov. Visionen er afhængig af de ændringer, der sker i omgivelserne og skal justeres i forbindelse hermed.

**Strategierne** beskriver udmøntningen/operationaliseringen af visionen - hvilken indsats der skal til for at realisere visionen under hensyntagen til både de ydre vilkår og interne forhold i organisationen. Strategierne justeres løbende. De overordnede "strategispor" fastlægges politisk og er retningsgivende for den øvrige strategiudvikling.

## Lokale virksomhedsgrundlag

Der sættes fokus på den konkrete opgaveløsning med udgangspunkt i begreberne omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer.

**Omdømmet** afspejler i sidste ende omverdenens holdninger til Region Midtjylland. Er vi kendt for at levere ydelser af høj kvalitet? Er økonomien i orden? Har vi et godt arbejdsklima?

Serviceydelserne må have en **effekt**, for at omdømmet skal være godt. Brugeren skal kunne mærke en forbedring, fordi ydelserne har både en faglig og brugeroplevet kvalitet. Blandt andet effekten og omdømmet har betydning for, hvilke ydelser der "efterspørges".

Begrebet "bruger" skal her forstås bredt som både patienter, beboere, partnere m.fl.

Effekten skabes af de **ydelser**, vi leverer inden for Sundhed, Psykiatri og Social, Regional Udvikling og Fællesstabile.

En vigtig forudsætning for at levere ydelser med god effekt er, at vi organiserer os godt. **Organiseringen** vedrører blandt andet de driftsmæssige og administrative strukturer, som vi vælger, og den måde som vi fordeler opgaverne på.

Endelig skal der tilvejebringes **ressourcer**. Der er tale om både økonomiske ressourcer, bygningsmæssige og tekniske ressourcer og ikke mindst menneskelige ressourcer i form af velkvalificerede og motiverede ledere og medarbejdere.

Udover omdømmet er der en række andre forhold i **omverdenen**, der har afgørende betydning for opgaveløsningen i Region Midtjylland, og som omvendt også vil kunne påvirkes af kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen og omdømmet. For eksempel efterspørgslen efter ydelser inden for sundhedsområdet og inden for psykiatri- og socialområdet samt de aftaler om økonomiske vilkår, som indgås med regeringen.

Pilene i modellen illustrerer de sammenhænge og de processer, der forbinde modellens elementer og den helhedsorientering, som modellen er et udtryk for.

På de følgende sider gennemgås ledelses- og styringsmodellens grundelementer og eksempler på modellens konkrete anvendelse i den nævnte rækkefølge:

- Politiske mål og beslutninger
- Region Midtjyllands virksomhedsgrundlag – mission, vision, strategispor og værdier
- Koncernstrategier
- Lokale virksomhedsgrundlag/virksomhedsstrategier
- Modellens fem fokusområder – omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer

Afslutningsvis gives en uddybende beskrivelse af dynamikken i modellen.

## Politiske mål og beslutninger

Det er det folkevalgte regionsråds fornemste opgave at aflæse og prioritere befolkningens ønsker til vækst og velfærd inden for de områder, som folketinget har vedtaget skal være regionens ansvarsområder og inden for de rammer, som er fastlagt.

Regionsrådet skal identificere og afgrænse samfundsmæssige problemstillinger og opgaver, som regionen kan medvirke til at løse. Det kan eksempelvis være i relation til identifikation af nye sygdomsgrupper og behandlingsformer inden for sundheds- og psykiatriområdet eller håndteringen af udfordringer og muligheder for erhvervslivet i Region Midtjylland i forbindelse med globaliseringen.

Regionsrådet må således fastlægge rationale for regionen inden for de rammer, der er givet af folketinget og dermed fastlægge regionens mission.

Regionsrådet skal endvidere tegne et billede af, hvad der ønskes opnået inden for vækst- og velfærdsområdet. Der skal opstilles en vision, der angiver, hvad Region Midtjylland skal stræbe efter inden for et fem, ti og femten års sigte.

Regionens ansvarsområder er inden for nogle områder afgrænset ganske præcist af lovgivningen, og inden for andre områder er det ikke tilfældet:

### Regional Udvikling

Region Midtjylland skal være vækstdynamo i regionens udvikling. Der udarbejdes en samlet regional udviklingsplan, der skal fremme vækst og bæredygtighed og sikre koordination med de kommunale udviklingsstrategier. Den regionale udviklingsplan skal danne grundlag for regionsrådets politik inden for uddannelses- og kulturområdet og for at varetage opgaver inden for den kollektive trafik og regionens myndighedsopgave inden for miljøområdet.

Regionens opgaver tilrettelægges i dialog med interessenter, myndigheder og øvrige aktører, der har ansvaret for og midlerne til at realisere visionen om mere vækst og velfærd i regionen.

### **Sundheds- og psykiatriområdet**

Regionen skal drive og udvikle sundhedsvæsnen og være med til at sikre den bedste og nyeste behandling. Der er endvidere en række opgaver inden for forskning, udvikling og uddannelse. Regionerne har en strategisk koordinerende opgave mellem de tre hovedaktører i sundhedsvæsnen: praksissektoren, kommunerne og hospitalerne. Der skal udarbejdes sundhedsaftaler mellem regionen og hver af de 19 kommuner i regionen.

### **Socialområdet**

Det samlede myndighedsansvar for sociale tilbud er placeret i kommunerne. Regionen har leverandøransvar i forhold til en række specialiserede tilbud på social- og specialundervisningsområdet. Regionens leverandøransvar fastsættes i årlige rammeaftaler mellem regionen og de 19 kommuner.

For hvert område formuleres en specifik vision og vedtages en strategi for realisering af denne (regional udviklingsplan, sundhedsplan, psykiatriplan). Regionsrådet er forpligtet til at fremlægge en strategi for, hvordan rådet påtænker at forbedre kvaliteten af de ydelser, der produceres.

Samspejlet mellem det administrative og det politiske niveau omkring strategiarbejdet vil primært foregå i forretningsudvalget og i de tematiske udvalg for til sidst at ende som drøftelser og/eller beslutningspunkter i regionsrådet.

## **Region Midtjyllands overordnede virksomhedsgrundlag - Mission, vision, strategispor og værdigrundlag**

### **Mission for Region Midtjylland**

Region Midtjylland vil

- bidrage til velfærd ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand

### **Vision for Region Midtjylland**

Region Midtjylland vil:

- skabe et sundhedsvæsen på højt internationalt niveau til gavn for alle
- levere sociale ydelser på højt internationalt niveau til gavn for alle
- forøge viden og udvikling i erhvervslivet, i den offentlige sektor og i offentligheden samt skabe vilkår for vækst i borgernes indkomst

### **Strategispor for Region Midtjylland**

Visionen skal opnås ved at:

- levere ydelser af høj faglig kvalitet og være innovative og løbende udvikle ydelserne – blandt andet gennem aktiv inddragelse af brugere og borgere, og ved at være opsøgende i forhold til afdækning af brugernes og borgernes behov
- rumme nogle af landets bedste og mest attraktive arbejdspladser, hvor innovation, effektivitet og arbejdsglæde går hånd i hånd – blandt andet gennem faglig og personlig udvikling og et godt arbejdsmiljø for alle ansatte
- udvikle en række effektive, handlekraftige og dynamiske enheder, der støtter op om koncernens samlede strategi
- være effektive og herunder løbende måle og synliggøre effekten af vores ydelser og skabe synergi ved at etablere samarbejde på tværs af regionens forskellige forretningsområder

- være en af de dagsordenssættende aktører både i Danmark og i internationale sammenhænge og herunder udføre analyser og igangsætte debat inden for relevante samfundsmæssige områder
- samarbejde med erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner, kommuner og andre myndigheder

## Værdigrundlag for Region Midtjylland

De tre overordnede værdier er:

- Dialog
- Dygtighed
- Dristighed

Værdierne udfoldes som følger:

### Dialog

Vi ønsker dialog. Både i forhold til samarbejdspartnere og brugere. Og mellem ledere og medarbejdere. Vi lytter, og vi er åbne og troværdige, og der er en sammenhæng mellem det, vi siger, og det vi gør.

Vi samarbejder både med interne og eksterne samarbejdspartnere.

### Dygtighed

Vi arbejder på højt fagligt niveau med stort engagement. Vi tager udgangspunkt i behovet hos vores brugere og samarbejdspartnere. Vi er konkurrencedygtige og altid i stand til – i et godt arbejdsklima og med stor effektivitet – at levere de relevante ydelser, der efterspørges nu og i fremtiden.

Vi dygtiggør os og har fokus på faglig og personlig kompetenceudvikling, og vi sikrer det fulde udbytte af de ansattes viden, erfaring og engagement.

Vi måles på de resultater, vi opnår.

### Dristighed

Dristighed er en vigtig forudsætning for udviklingen af vores ydelser og udfordringen af eksisterende arbejdsgange.

Vi har en kultur, der fremmer faglig nysgerrighed, og hvor vi under ansvar og med respekt hele tiden arbejder på at forbedre vores processer og ydelser.

Dristighed må aldrig skabe usikkerhed om, at ydelsen er i orden.

Dristighed kræver, at både ledelsen og medarbejderne er risikovillige, og at der er en ledelsesmæssig opbakning og åbenhed – også når der begås fejl.

De tre værdier er nærmere beskrevet i en personalepolitisk sammenhæng i Region Midtjyllands personalepolitik.

(se [www.rm.dk/om+regionen/organisation/hr](http://www.rm.dk/om+regionen/organisation/hr))

## Koncernstrategier

Regionsrådet er ved lov forpligtet til at fremlægge en strategi for, hvor rådet påtænker at forbedre kvaliteten af de ydelser, der stilles til rådighed for borgerne. Strategierne kan drøftes i tematiske udvalg for til sidst at blive besluttet i regionsrådet.

For hvert af de tre områder udvikles en strategi i form af henholdsvis en regional udviklingsplan, en sundhedsplan og en psykiatriplan. For social- og specialundervisningsområdet udarbejdes der årlige rammeaftaler. Disse planer understøtter og operationaliserer Region Midtjyllands overordnede mission og vision inden for de respektive sektorområder.

### Eksempel: Den regionale udviklingsplan

I den regionale udviklingsplan skal Region Midtjylland i samspil med kommunerne og andre regionale aktører fremlægge en vision for regionens udvikling i de kommende år. Regional Udvikling har igangsat en proces, således at første forslag til en regional udviklingsplan kan præsenteres ultimo 2007.

En regional udviklingsplan kan bedst beskrives som en samling strategier, der relateres til hinanden, så det bliver tydeligt for den enkelte aktør, hvilke initiativer der kan tages for at indfri en fælles vision. Ambitionen er at formulere en bredt forankret og anerkendt udviklingsplan.

Processen frem mod første forslag til en regional udviklingsplan har været præsenteret og drøftet i begrebsrammen af regionens styringsmodel. Hensigten er, at der gennem iværksættelse af en række forskellige aktiviteter (ydelser) skal skabes et grundlag for sammenhæng og synergieffekt ved regionale investeringer. Den primære effekt af en regional udviklingsplan er udover udviklingsplanen selv at indlede en tradition for strategisk samarbejde på fælleskommunalt og regionalt niveau om regional udvikling, der er kendetegnet ved

- regional dialog
- regionalt partnerskab, der taler med en stemme og giver merværdi

Aktiviteterne (ydelserne) er mange i forhold til at nå frem til en regional udviklingsplan. Der er iværksat en politisk proces, administrative netværk, studieture, forskellige debatoplæg og konferencer, et "Anna Amalia"-projekt m.m.

Anna Amalia-projektets idé om at træde nye stier i en regional dannelsesproces er hentet i 1700-tallets Weimar og inspireret af en handlekraftig og idérig kvinde ved navn Anna Amalia. Weimar oplevede en guldalder i slutningen af 1700-tallet på grund af Anna Amalias saloner. Med inspiration i Anna Amalias succes har regionen udpeget 24 handlekraftige kvinder til at afholde en række tesaloner med det formål at få samlet gode idéer til regionens udvikling. Alle borgere er inviteret til at bidrage med deres idéer og ønsker til udviklingen i Region Midtjylland. De idé'er, der knytter an til Region Midtjyllands arbejdsområder inddrages i den videre politiske proces. De øvrige idéer giver regionen videre til kommuner og andre relevante parter, så ingen gode idéer går til spilde.

Med afsæt i de politiske mål og beslutninger, det overordnede virksomhedsgrundlag og omgivelsernes krav og forventninger udvikles tværgående koncernstrategier. De tværgående koncernstrategier er retningsgivende i den daglige opgaveløsning og har til formål at sikre den bedst mulige

udnyttelse af ressourcerne, sikre et fælles ansigt udadtil, sikre ensartet behandling i visse personalesager og i øvrigt at skabe sammenhæng i Region Midtjylland.

Der kan f.eks. være tale om en kommunikationsstrategi, it-strategi, innovationsstrategi, kvalitetsstrategi, kompetenceudviklingsstrategi, arbejdsmiljøstrategi og en forskningsstrategi.

Formuleringen af strategier sker i dialog med de decentrale enheder og skal skabe plads til lokale råderum. Samtidigt er det vigtigt, at de overordnede strategier ikke er indbyrdes modstridende.

Medarbejderinddragelse ved udformning af disse koncernstrategier vil typisk finde sted gennem høringer i Hoved-MEDudvalg og opfølgende drøftelser i Regions-MEDudvalget.

## Lokale virksomhedsgrundlag

Der udarbejdes lokale virksomhedsgrundlag og herunder virksomhedsstrategier for de enkelte enheder/afdelinger. Med afsæt i Region Midtjyllands overordnede virksomhedsgrundlag (mission, vision, strategispor og værdier) sættes fokus på den enkelte enheds/afdelings mission, vision, værdier og virksomhedsstrategier.

Jf. beskrivelsen ovenfor fokuserer missionen på den eller de kerneydelser, enheden leverer (eksistensberettigelsen), mens visionen er den idealtilstand, der stræbes efter i forhold til at opfylde brugernes behov. Værdigrundlaget kan enten være enslydende med eller formuleres inden for rammerne af regionens overordnede værdigrundlag – det afgørende er, at der lokalt sættes fokus på, hvordan værdigrundlaget forstås og udleveres lokalt, og at en lokal udfoldelse af regionens overordnede værdigrundlag er i overensstemmelse hermed.

Hvad angår virksomhedsstrategien udformes der er en (flerårig) overordnet strategi, hvor aktiviteter og indsatsområder justeres årligt/løbende.

Virksomhedsstrategien kan indeholde flere "spor" som et led i konkretiseringen af, hvordan man vil arbejde med at indfri visionerne.

Virksomhedsstrategier på afdelings-/område-/hospitalsniveau er omdrejningspunktet for en årlig dialog mellem direktionen og de relevante chefer.

Dialogen gennemføres i november/december/januar, når det kommende års budget er vedtaget. Her følges der op på indsatsen fra året før, og der aftales nye mål og indsatsområder for det efterfølgende år.

Formålet med at udarbejde virksomhedsstrategierne er blandt andet at understøtte arbejdet med strategisk udvikling og dialogen om Region Midtjyllands visioner og prioriteringer på tværs af organisationen.

I strategiarbejdet omsætter den enkelte enhed de overordnede mål til konkrete resultatmål, i forhold til **organisationen**, de **ydelser** der produceres, den **effekt** produktionen har, og/eller det **omdømme** organisationen skaber. Samtidig vil man i strategiarbejdet søge at skabe den fornødne sammenhæng mellem de **ressourcer**, der er til rådighed, og de resultater man ønsker at opnå.

Dialogen mellem direktionen og ledelsen af den konkrete enhed er en afstemning af den konkrete enheds strategi sammenholdt med den overordnede sektorspecifikke strategi/koncernstrategierne. I dialogen sker der en kobling af de økonomiske dispositioner i budgettet og den strategiske planlægning.

Endvidere kan virksomhedsstrategien indeholde et eller flere særlige strategiske indsatsområder for den pågældende enhed. Der kan være ønsker fra koncerndirektionen om, at et eller flere områder får særligt fokus eller et ønske fra den pågældende enhed om at sætte fokus på et særligt område. Mål og strategiske indsatsområder bliver til i en dialog mellem de respektive ledelsesniveauer. Der arbejdes med strategier på alle niveauer i Region Midtjylland. Afhængigt af organisatorisk niveau, den sammenhæng enhederne indgår i og de krav, der stilles, kan der være forskellige behov, detaljeringsniveau, formidling og opfølgning.

Krav om øget effektivitet, produktivitet og konkurrenceevne samt individuel tilpasning af ydelser og nye behandlingsformer er eksempler på krav, som Region Midtjylland løbende skal forholde sig til. Kravene fra omverdenen vil løbende blive skærpet, hvilket kræver, at den øverste ledelse forholder sig offensivt til, hvordan en løbende omstilling skal finde sted og enten selv giver sig i kast med noget nyt eller tillader, at rammerne for nytænkning og kreative handlingforslag udvides. Derfor bliver det innovative aspekt og tilpasningsevnen væsentligt i forhold til strategiarbejdet – og kommer med andre ord til at udgøre ”rammesætningen” for strategiudviklingen.

Drivkræfter er det, der får ting til at ske - igangsætter en bevægelse, en udvikling eller en forandring. I strategiarbejdet skal der forsøges at finde de drivkræfter, der skaber innovation og skabe rammerne for, at det sker. Eksempelvis kan en udefrakommende nødvendighed eller tilbagevendende problemer eller udfordringer være med til at skabe en forandring eller en grundlæggende motivation hos medarbejderne - en tilfældig opdagelse kan være årsagen til, at vi gør tingene bedre/anderledes. Det er vigtigt, at man i strategiarbejdet forholder sig til, hvilke innovative drivkræfter der skaber forandring i organisationen, og hvordan man understøtter disse.

### Eksempel:

#### Onkologisk Afdeling "Stråleterapien", Århus Universitetshospital, Århus Sygehus

På Onkologisk Afdeling har man arbejdet målrettet på løbende at forbedre den faglige og den organisatoriske kvalitet.

Omdrejningspunktet har været et bevidst og målrettet arbejde med organisationskulturen, og en tværfaglig indgangsvinkel til eventuelle problemstillinger, hvor personalet hele tiden er opmærksomme på, hvad der kan gøres smartere. Hvis der er problemer med arbejdsprocesserne, melder medarbejderne tilbage til ledelsen - dels hvad problemet består i - dels forslag til mulige løsninger. Problemstillinger og løsningsforslag drøftes løbende i ledelsen, og her formes og justeres de overordnede strategier for tiltag til at ændre forskellige forretningsgange i stråleterapien.

Vågne og ansvarsfulde medarbejdere og lydhøre ledere er omdrejningspunktet for løbende at forbedre den daglige praksis.

## **Modellens fokusområder – omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer**

### **Omdømme**

Det er afgørende for Region Midtjylland at etablere og vedligeholde et godt omdømme i befolkningen, i medierne, hos personalet og blandt partnere og andre interessenter. Det kræver, at Region Midtjylland afgørende bidrager til vækst og velfærd i regionen, og at Region Midtjyllands bidrag bliver synligt for omverdenen.

Omdømmet er omverdenens vurdering af Region Midtjyllands samlede indsats. Et godt omdømme er nødvendigt for Region Midtjyllands succes.

Fundamentet for et godt omdømme er en god og effektiv opgaveløsning og tilfredse brugere - men det er ikke nok. I skabelsen af et godt omdømme ligger udvikling og implementering af Region Midtjyllands overordnede kommunikationsstrategi, så regionens budskaber når ud i omverdenen. I den sammenhæng er de ansatte meget vigtige "ambassadører" for Region Midtjylland. Blandt andet derfor er det vigtigt, at regionen leverer ydelser af høj kvalitet og med stor effektivitet, således at medarbejderne kan være stolte af at arbejde for Region Midtjylland. Regionens omdømme vil i øvrigt have stor betydning for mulighederne for at rekruttere og fastholde den nødvendige arbejdskraft.

Alle enheder i Region Midtjylland skal bidrage målrettet til en offensiv profilering af Region Midtjylland inden for rammerne af regionens overordnede kommunikationsstrategi.

Region Midtjyllands omdømme vil have stor opmærksomhed styringsmæssigt. Omdømmet skabes decentralt, og det er afgørende, at den kommunikationsstrategi, der tilrettelægges for Region Midtjylland, understøttes decentralt.

## Eksempel: Kommunikation

Kommunikation understøtter en formidling af de gode historier, der er med til at skabe et godt omdømme for Region Midtjylland. Det sker via regionens hjemmeside, magasiner med videre.

Regionens hjemmeside løfter flere opgaver. Her kan borgerne for eksempel læse om regionens tilbud, dykke ned i det politiske arbejde bag beslutningerne og finde helt konkrete oplysninger som f.eks. adresser. Hjemmesiden er med til at tegne regionens ansigt og identitet gennem de skrevne ord, design, billeder, logo og meget mere. Hjemmesiden er også stedet, hvor vi kan gå i dialog med borgerne, og hvor organisationen kan fortælle om effekten af sit arbejde, både hvilke faglige mål vi når, og hvordan brugerne oplever kvaliteten - når vi har målt den.

Et andet medie som understøtter "de gode historier" bliver videreformidlet både internt i regionen og eksternt til regionens brugere og borgere er "magasinet MIDT". Magasinet udkommer fire gange årligt. Magasinet fortæller historier, der i sig selv ikke nødvendigvis udspringer af regionen - men som foregår i den, og som viser, hvad vi kan og vil i Region Midtjylland.

### Effekt

At kunne måle og synliggøre effekten af Region Midtjyllands indsats er afgørende på flere punkter. Effektmålingen dækker både den faglige kvalitet og den brugeroplevede kvalitet.

Det er afgørende, at visionen konkretiseres ved formuleringen af en række succeskriterier, der skal være opfyldt, for at visionen kan siges at være realiseret. Dette er med til at sikre, at regionen udvikler sig i samme overordnede retning, og at der bliver handlet i forhold til den overordnede vision.

Opstilling af relevante målepunkter samt indsamling og afrapportering af data er afgørende for, at der kan ske en kvalificeret opfølgning på, om fastsatte mål også realiseres.

Effektmål bør formuleres både i forhold til den faglige kvalitet og i forhold til den brugeroplevede kvalitet. En ydelse har god effekt, hvis den virker som ønsket. Her indgår også brugernes vurdering. Hvis indsatsen virker på brugeren, og brugeren i øvrigt er tilfreds, så er effekten god.

### **Eksempel:**

#### **Diagnostisk Center, Hospitalsenheden Vest**

Samarbejdsudvalget i Diagnostisk Center har besluttet, at centeret på tværs af afdelinger skal arbejde med modtagelse og information af patienter. Beslutningen blev truffet på baggrund af enkeltstående observationer og hændelser i afdelingerne og en generel enighed om, at servicen kan forbedres.

Indledningsvis gennemføres en effektmåling af patienternes tilfredshed med modtagelsen og informationen. Herefter gennemføres et uddannelses- og træningsforløb af ledelse og medarbejdere i modtagelse og information af patienterne, og der tages stilling til, om procedurer med videre skal justeres. Hensigten er, at projektet afsluttes med endnu en måling af patienternes tilfredshed for herigennem at dokumentere effekten af den uddannelsesindsats, der er foregået.

### **Eksempel:**

#### **Det Nationale Indikatorprojekt**

Inden for sundheds- og psykiatriområderne er der foreløbigt taget initiativ til at overvåge den faglige kvalitet inden for de seks største sygdomsområder. Det Nationale Indikatorprojekt anvender indikatorer som et grundlag for at forbedre af den sundhedsfaglige kvalitet i det danske sygehusvæsen. Indikatorer er målbare størrelser, der belyser om kvalitetsmål og kvalitetsstandarder er opfyldt.

Udgangspunktet er, at et effektmål kun er relevant, hvis der kan følges op herpå med kvantitative/kvalitative målepunkter.

Opfølgning på effektmål vil have stor opmærksomhed styringsmæssigt.

### **Ydelser**

Ydelser omhandler:

- Ydelsestyper og indhold
- Servicemål
- Aktivitetstal og produktion
- Produktivitet

Ydelserne skal være veldefinerede og gennemskuelige. Det omhandler primært den faglige beskrivelse af ydelseernes indhold. Der kan være tale om behandlingsplaner, faglige vejledninger/retningslinjer for undersøgelsesforløb, handlingsplaner eller servicedeclarationer på det sociale område og lignende.

Ydelserne kan anskues som den indsats, Region Midtjylland yder for at opnå den ønskede effekt. Indsatsen kan ofte være konkret og veldefineret - og ofte endda fastlagt, og i andre tilfælde er der en vis frihed til at vælge typen og karakteren af indsatsen. Indsatsen beskrives ofte som en række servicemål.

På mange områder kan det være vanskeligt at dokumentere en tæt kobling mellem indsatsen og effekten - til tider er det flere forskellige indsatser og måden de udføres på, der skaber effekten.

Styringsmæssigt fokuseres der blandt andet på aktivitetstal.

## Eksempel:

### Aktivitets- og Udviklingscentret i Holstebro

Aktivitets- og Udviklingscentret tilbyder rehabilitering, revalidering, beskæftigelse samt botræning og botilbud til personer, der er fysisk handicappede, personer med nedsat arbejdsevne og personer med erhvervet hjerneskade.

Aktivitets- og Udviklingscentret har lige afsluttet et arbejde med at udvikle kvalitetsstandarder. Hensigten med dette arbejde har været at beskrive, begrunde og dokumentere centrets kerneydelser. Arbejdet med at udvikle standarder har blandt andet affødt lærerige diskussioner, og det har synliggjort noget af den "tavse viden" i organisationen.

Standarderne er opdelt i strukturstandarder, som er standarder, der vedrører organisationen, og processtandarder, som er de standarder, der vedrører rehabiliteringsforløb. Hver af standarderne indeholder en beskrivelse af:

- indhold og formål med ydelsen/den aktivitet, standarden beskriver
- en beskrivelse af indholdet i ydelsen/aktiviteten
- kompetencekrav til de medarbejdere, der skal udføre aktiviteten/ydelsen
- kvalitetsmål, som er de redskaber, der anvendes til at måle kvaliteten i aktiviteten/ydelsen

## Organisation

Organisation omhandler blandt andet:

- Organisatorisk struktur og systemer
- Visitation
- Tilrettelæggelse af forløb
- Ledelse
- Samarbejdsrelationer

Med organisatorisk struktur og systemer henvises blandt andet til den overordnede fordeling af opgaver og aktiviteter på regionens arbejdspladser, herunder den geografiske fordeling og organisatoriske forankring.

Udgangspunktet for organiseringen af Region Midtjylland er ønsket om en udstrakt decentral organisering. Det vil sige, at flest mulige beslutninger skal træffes decentralt - der hvor Region Midtjylland møder brugeren/borgeren. Begrænsninger i de decentrale enheders beslutningsret begrundes i hensynet til helheden. I de tilfælde, hvor der kan opnås stordriftsfordele, eller hvor Region Midtjylland som koncern betragtet har behov for synlighed, vil der kunne ske indskrænkninger i det lokale handlerum.

Også visitation hører under organisation, jævnfør f.eks. spørgsmålet om hvor og hvordan patienter visiteres til behandling inden for både sundheds- og psykiatriområdet.

Tilrettelæggelse af forløb (f.eks. patient- og sagsforløb) er central i forhold til produktivitet og brugernes oplevelse. Der bliver arbejdet med forløbsbeskrivelser og analyser både inden for patientbehandlingen for at sikre optimale patientforløb og inden for administrative processer med videre. Ressourceoptimering stiller krav om, at de enkelte enheder arbejder bevidst og vedvarende med arbejdstilrettelæggelse eksempelvis ved brug af Lean-metoden.

Borgere og brugere stiller i den forbindelse berettigede krav om, at forskellige dele af det offentlige system, og herunder Region Midtjyllands organisatoriske enheder, arbejder godt sammen og udnytter ressourcerne effektivt.

## Eksempel:

### Den digitale operationsgang, Regionshospitalet Horsens, Brædstrup og Odder

Den digitale operationsgang på Regionshospitalet Horsens er opstået ud fra et ønske om at øge patientsikkerheden, produktiviteten og kvaliteten gennem overvågning og planlægning af operationsprogrammet. Den digitale operationsgang kan via en bedre koordination af og overblik over, hvad der sker på operationsgangen, medvirke til at øge patientsikkerheden. Ideerne og systemerne, der i dag udgør det såkaldte iHospital, er udviklet i et forskningsprojekt. iHospital systemerne hjælper det kliniske personale til at koordinere dagens operationsprogram på en operationsgang og sikrer samtidigt realtidsdataopsamling, der senere bruges til at forbedre planlægningen:

**AwareMedia** er store interaktive tavler (whiteboards), der understøtter koordination, adhoc-planlægning og tilpasning af operationsprogrammet, kommunikation, samt en opmærksomhed på, hvad der sker på gangen og i operationsstuerne. Systemet giver overblik over, hvor personalet er, hvad de laver, og hvad de er booket til. Det giver også overblik over operationsstuerne (personale/ patienter/ operationstype), status for operationen og operationsplanerne for de forskellige stuer. **AwarePhone** giver adgang til status, lokaliseringsoplysninger og operationsplaner fra en mobiltelefon. Fra AwarePhone kan en kirurg eller en portør løbende holde øje med status på dagens operationsprogram og dermed tilpasse deres arbejde til evt. forsinkelser eller andre ændringer i programmet. Der kan sendes og modtages beskeder til/fra telefonen, som gør det muligt nemt at kontakte f.eks. en kirurg, hvis man er forud for planen. Endvidere bruges et **lokaliseringssystem** baseret på Bluetooth til at lokalisere folk på hospitalet. Endelig har iHospital et **video-system**, som gør, at man kan "kigge ind i" operationsrummet og hurtigt danne sig et overblik over, hvad der sker.

### **Dokumentation**

Kvalitative undersøgelser – interviews og spørgeskemaundersøgelser – har vist, at iHospital systemerne har forbedret både produktiviteten og kvaliteten på operationsgangen på RH-Horsens. Gennem interview blev det endvidere klart, at systemerne forbedrer hygiejnen på operationsstuen, idet man kan kommunikere direkte uden at skulle åbne døren ind til stuen. Der var ligeledes en indikation af, at antallet af aflyste operationer blev reduceret. Dette er vigtigt, da en aflysning både er dyr for hospitalet og psykisk belastende for patienten, som mentalt har forberedt sig til operationen.

### **Eksempel:**

#### **Århus Universitetshospital, Skejby**

Portørgruppen på Århus Universitetshospital, Skejby har arbejdet med begrebet "forgæves opkald". Situationen var den, at man som portør blev tilkaldt en afdeling for efterfølgende at vente på, at en patient skulle flyttes. Man anvendte telefonerne til at registrere antal "forgæves opkald" og ventetiden. Registreringerne har dannet grundlag for drøftelser med de afdelinger, hvor problemet var størst og foranlediget udarbejdelse af aftaler for organiseringen af det fremtidige samarbejde, så spildtiden minimeres.

Ledelse, herunder organiseringen af ledelsessystemet og ansvars- og kompetencefordelingen, er også en del af organisationen. Ansvar for ressourceanvendelsen og arbejdets organisering ligger i ledelsessystemet. God ledelse er afgørende i forhold til at kunne motivere medarbejderne og sikre, at opgaverne løses og ressourcerne anvendes bedst muligt.

Lederudvikling er derfor et centralt element i de aktiviteter, der iværksættes for at understøtte de decentrale enheders opgaveløsning.

### Eksempel: Lederudvikling

I Region Midtjylland er der etableret et centralt forankret lederudviklingsforløb. Lederudviklingsforløbet tager udgangspunkt i de krav og forventninger, der er til ledere, som skal fungere i en ny regionssammenhæng, og er blevet til i et samarbejde med ledere på forskellige niveauer i Region Midtjylland. Formålet er at etablere og løbende udvikle et tilbud, der

- understøtter implementering og løbende udvikling af Region Midtjylland som koncern
- skaber et fælles sprog/en fælles referenceramme omkring ledelse
- styrker sammenhængskraften gennem at bringe ledere sammen på tværs af sektorer, stabe og geografi
- styrker den enkeltes personlige lederskab i forhold til den organisation, man er en del af

Lederudviklingsforløbet består af fire hovedforløb, der hver især er målrettet forskellige ledelsesniveauer i Region Midtjylland.

## Eksempel:

### Lederudviklingsforløb for funktionsledere på RH Randers og Grenaa

Der er brug for ekstra ledelsesressourcer i forbindelse med at opbygge, ændre og effektivisere sundhedsvæsenet. Lederudviklingsforløbet arbejder med udbredelse af ledelse, og hvorledes samspillet mellem ledelsesniveauerne kan styrkes med fokus på funktionsledernes ansvar og kompetencer.

Formålet er at skabe en lærende organisation; få en fælles basisforståelse af, hvad ledelse er på Regionshospitalet Randers og Grenaa; udbygge og styrke robuste ledelsesrelationer mellem afdelingsledelse og funktionsledelse med klare gensidige forventninger til ansvarsfordeling, samarbejdet og kravene i forhold til at løse kommende udfordringer som styrkelse af samarbejde med kommunerne, akkreditering og profilering.

Målgruppen for uddannelsen er funktionsledere. Det vil sige ledere, som i forskellige sammenhænge varetager ledelsesrelaterede opgaver inden for en afdelingsledelses ansvars- og kompetenceområder. På Regionshospitalet Randers og Grenaa drejer det sig om i alt ca. 150 ledere.

Uddannelsen tilrettelægges og afvikles med udgangspunkt i Region Midtjyllands lederudviklingsforløb for funktionsledere og ledere med personaleansvar "Kilimanjaro".

Der lægges op til mono- og tværfaglig netværksdannelse, mentorordning mellem erfarne og nye ledere, sparring på kommende delprojekter i egen afdeling og evaluering af tidligere delprojekter. Afdelingsledelserne inddrages undervejs i undervisningsforløbene.

I overensstemmelse med princippet om ledelse og styring på baggrund af værdier og udstrakt decentralisering er der som udgangspunkt "metodefrihed", når det lokalt skal besluttes, hvordan opgaveløsningen mest effektivt organiseres. Der kan dog være tilfælde, hvor hensynet til helheden, eksterne krav eller manglende resultater gør det relevant at sætte fokus på organisationen. F.eks. hvis der er mulighed for synergieffekter, eller hvis bestemte måder at gøre tingene på har vist sig særligt effektive.

## Ressourcer

Ressourcerne er det fundament, der er til rådighed for at skabe ydelserne og dermed effekten:

- Menneskelige ressourcer og kompetencer
- Budget
- Bygninger, faciliteter og apparatur

De menneskelige ressourcer - den viden og kompetence medarbejderne har - er regionens vigtigste ressource. Regionen vil have fokus på at rekruttere, fastholde og udvikle medarbejderne.

Løbende medarbejdertilfredshedsundersøgelser vil være væsentligt input, når en afdeling/institution skal drøfte muligheden for at forbedre ydelserne og effekten.

Kompetenceudvikling er et meget højt prioriteret indsatsområde. Kompetenceudvikling drøftes løbende mellem ledelsen og medarbejderne f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler.

Budgettet er en anden forudsætning for at levere ydelserne. Sundhedsbudgettet er sammensat af en aktivitetsbestemt (efterspørgselsstyret) del og en bloktilskudsbestemt del. Social- og specialundervisningsområdet finansieres fuldt ud af kommunerne efter forbrug. Regional Udvikling finansieres via bloktilskud fra staten og kommunalt grundbidrag. Økonomien er opdelt i tre adskilte kasser, hvor imellem der ikke kan overføres midler. Det er afgørende, at der sker en kobling mellem den løbende udvikling af strategier og budgetlægningen, således at der i budgettet indgår servicemål for de enkelte ydelsesområder. I Region Midtjylland lægger vi vægt på, at der op til budgetvedtagelsen har været en dialog mellem det politiske niveau, ledelsessystemet og MEDsystemet, hvor der blandt andet

fokuseres på sammenhængen mellem servicemål, effekt, organisation og de tildelte ressourcer, og at der er overblik over budgettets konsekvenser for arbejdsmiljø og personaleforhold.

Bygninger, faciliteter og apparatur er også vigtige for indsatsen i forhold til brugerne. Bygningerne skal være funktionelle og vedligeholdte både af hensyn til brugerne og medarbejderne.

Der bør løbende investeres i ny teknologi, så vi hele tiden kan yde brugerne den teknologisk bedst mulige støtte.

## Evaluering og opfølgning

Det centrale i Ledelses- og Styringsmodellen er, at Region Midtjylland skal være til gavn for patienten/klienten/brugeren og dermed fremme borgerens velfærd.

Regionen og dens arbejdspladser skal derfor hele tiden være opmærksomme på, at man når de bedst mulige resultater. Evalueringen af og opfølgningen på resultaterne sker i en dialog mellem de forskellige ledelsesområder og niveauer og mellem ledelsen og medarbejderne. I denne dialog indgår seks "indikatorer", som sættes i fokus i forbindelse med evaluering af resultatopnåelsen og den opfølgende dialog om fremtidige indsatsområder:

- Brugertilfredshed (inkl. partnere og andre interessenter)
- Faglige standarder og faglig kvalitet
- (Politisk fastsatte) servicemål
- Produktivitet
- Medarbejdertilfredshed
- Budgetoverholdelse

## Dynamikken i Ledelses- og Styringsmodellen

Ledelses- og Styringsmodellen er universel og kan anvendes på alle niveauer og inden for alle dele af Region Midtjylland.

Udover regionens og de decentrale enheders virksomhedsgrundlag indeholder modellen fem elementer: ressourcer, organisation, ydelser, effekt og omdømme.

For at vi skal opnå den fulde værdi af Ledelses- og Styringsmodellen kræver det, at:

- vi tænker i helheder
- vi er dialog- og resultatorienterede
- vi gennemfører balanceret mål- og resultatopfølgning

Ledelses- og Styringsmodellen viser, at det ikke giver mening kun at sætte fokus på **ressourcer**, kun at tænke på **organisationen**, kun at belyse **ydelserne** eller isoleret at betragte **effekten**. Elementerne i Ledelses- og Styringsmodellen er indbyrdes forbundet.

### Eksempel: Resultatlønsaftaler

Der indgås to-årige resultatlønsaftaler med regionens afdelings-/område-/hospitalschefer. Formålet er at understøtte dialogen om de overordnede målsætninger og arbejdet med at skabe resultater i forhold til fokusområderne i Ledelses- og Styringsgrundlaget. De seks generelle fokusområder/målsætninger (de seks indikatorer) vedrørende brugertilfredshed, faglige standarder, servicemål, produktivitet, medarbejdertilfredshed og budgetoverholdelse er gennemgående for alle resultatlønskontrakterne – samtidig med at der sættes fokus på særlige indsatsområder.

Aftalerne om resultatløøn udformes, så de understøtter en helhedsorienteret indsats og mindsker risikoen for, at målene bliver for snævre og deraf følgende suboptimering.

Ved aftalens udløb vurderes resultatopnåelsen på baggrund af de i forvejen beskrevne kriterier, det foreliggende dokumentationsmateriale og chefgruppens egne vurderinger af resultatopnåelsen. Vurderingen af resultatopnåelsen er således helheds- og dialogbaseret og tager afsæt i såvel kvantitative som kvalitative elementer.

Ved den samlede vurdering af resultatopnåelsen vil der blive lagt vægt på, at der som helhed er opnået tilfredsstillende resultater. Det vil således være en forudsætning for at få resultatløøn, at der som helhed er opnået tilfredsstillende resultater inden for samtlige ansvarsområder.

Det centrale i Ledelses- og Styringsmodellen er, at Region Midtjylland skal være til gavn for patienten/klienten/brugeren og dermed fremme borgerens velfærd. Region Midtjylland skal levere en ydelse, som har effekt for den pågældende bruger. Det gøres ved at tilrettelægge anvendelsen af ressourcerne bedst muligt. En effektiv ressourceudnyttelse og en høj faglig kvalitet skaber et positivt omdømme for Region Midtjylland.

Ledelses- og Styringsmodellens dynamik giver et støttende redskab til den enkelte leder, når der skal træffes beslutninger af strategisk og styringsmæssig karakter.

Når Ledelses- og Styringsmodellen anvendes som styringsredskab på den enkelte afdeling/enhed, følges der op på omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer. Formålet er hele tiden at sikre, at der er den nødvendige balance mellem de ressourcer, der afsættes til formålet og de ydelser og den effekt der leveres – og have øje for den indvirkning, det hele har på regionens omdømme.

Hvis der opstår ubalance, kan institutionen/afdelingen/enheden:

- forsøge at forbedre produktiviteten eksempelvis ved at ændre på tilrettelæggelsen af arbejdet, analysere processer, omorganisere, omprioritere osv.
- udvikle ydelser, hvoraf man måske kan få samme effekt ved at bruge færre ressourcer
- justere målsætninger/krav til de ydelser, der produceres
- indgå i dialog om budgettets størrelse/prioriteringen af ressourcerne
- opkvalificere/kompetenceudvikle de ansatte

I tilfælde af en overordnet økonomisk ubalance i regionen, der ikke kan imødegås ved at justere ydelserne, justere organiseringen eller ved at justere personaleanvendelsen, må regionsrådet indgå i dialog med Regeringen og kommunalbestyrelserne om DRG-takster, bloktilskud og grundbidrag.

Modellen er udviklet, så den afspejler fællesmængden af de styringsmæssige behov, der kan identificeres. I forskellige situationer og på forskellige niveauer i organisationen vil modellens elementer blive vægtet forskelligt.

### **Eksempel:**

#### **Fastholdelse og kompetenceudvikling**

Man kan eksempelvis illustrere modellens dynamik, når man ser på begreberne fastholdelse og kompetenceudvikling. Forudsætninger for at vi lever op til Region Midtjyllands mission og vision er, at vi formår at tiltrække de rette medarbejdere. Det sker kun, hvis fortællingen er, at Region Midtjylland er en attraktiv arbejdsplads - et sted hvor der er mulighed for personlig og faglig udvikling.

Men ... et godt omdømme kommer ikke af sig selv. Effekten af de tiltag, der igangsættes og gennemføres i forhold til medarbejdernes personlige og faglige udvikling, kan blandt andet aflæses i tilfredshedsundersøgelser og personaleomsætningen. Viser resultaterne, at arbejdsklimaet ikke er godt, må man sætte fokus på tiltag, der forbedrer det – måske kompetenceudvikling, måske fysiske forhold eller lignende.

## Eksempel:

### Fødeafdelingen, Regionshospitalet Viborg

Et andet eksempel til at illustrere modellens dynamik er Regionshospitalet Viborgs indsats i forhold til komplikationer og indgreb under fødsler.

Da den landsdækkende kvalitetsdatabase "sundhedskvalitet.dk" gik i luften i november 2006, kunne fødeafdelingen på Regionshospitalet Viborg fremvise landets bedste resultater for komplikationer og indgreb under fødslen. Derfor blev fødeafdelingens kvalitet – som den eneste i landet – bedømt med fem af fem mulige stjerner.

De fem stjerner er resultatet af flere års bevidst arbejde med at reducere komplikationer og indgreb. Faktorer, der har dokumenteret betydning for fødselsforløb, er systematisk indarbejdet i afdelingens standarder og rutiner, og den daglige organisering af fødslerne er ændret.

Konkret handler det om, at alle gravide tilbydes fødselsforberedelse, så de er velinformede og godt forberedte til fødslen. Den fødende har nu en jordemoder konstant ved sin side under hele den

aktive del af fødslen. Det giver tryghed og ro for den fødende. Når jordemoderen kan koncentrere sig fuldt og helt om én fødende, har hun et bedre overblik over fødslen og kan identificere komplikationer rettidigt. Som sidegevinst oplever jordemødre, læger og social- og sundhedsassistenter, at omlægningen har givet dem et bedre arbejdsmiljø med mere ro, større overblik og mindre stress. Uddannelses- og træningsforløb prioriteres højt – både mono- og tværfagligt, så medarbejdernes kompetencer og samarbejdsevner løbende vedligeholdes og udvikles. Afdelingen følger systematisk op på u hensigtsmæssige forløb – både fagligt og organisatorisk. Flere tilfredshedsundersøgelser har født til justeringer i dagligdagen.

Det er afdelingens holdning, at forudsætningen for at yde fødselshjælp af høj kvalitet er, at fødestedet formår at kombinere moderne medicinske og teknologiske muligheder med helt basale – men ofte oversete – ydelser.

Inden for rammerne af Ledelses- og Styringsmodellen er det muligt at arbejde med og forholde sig til anvendelsen af forskellige supplerende ledelses- og styringsværktøjer. For eksempel giver det god mening, at arbejde med Den Danske Kvalitetsmodel inden for rammerne af Ledelses- og Styringsmodellen, jf. eksemplet på næste side.

## Eksempel: Den Danske Kvalitetsmodel

Der kan arbejdes med kvalitetsstrategien på sundhedsområdet og herunder Den Danske Kvalitetsmodel inden for rammerne af Ledelses- og Styringsgrundlaget, jf. nedenstående eksempel, der ligeledes kan anvendes til illustration af modellens dynamik.

I udspillet til Den Danske Kvalitetsmodel fokuseres der bl.a. på menneskelige **ressourcer** gennem krav til f.eks. uddannelse og kompetenceudvikling af sundhedspersonale og nødvendigt apparatur/teknologi.

Den Danske Kvalitetsmodel lægger endvidere op til, at der stilles krav til **organisering** af det sundhedsfaglige arbejde. F.eks. krav til dokumentstyring og journalføring samt krav om, at der er etableret en kvalitetsorganisation til at varetage akkrediteringsopgaven.

Den Danske Kvalitetsmodel stiller derudover krav til de sundhedsfaglige **ydelse**r, dvs. til forebyggelse, diagnostik, behandling, pleje og rehabilitering samt til patientinformation og -kommunikation i relation hertil.

Formålet er at producere sundhedsydelser af høj kvalitet, som har en tilfredsstillende **effekt**. Effekten er i kvalitetsøjemed behandlingsresultater og patientoplevelser. I Den Danske Kvalitetsmodel stilles der krav til behandlingsresultater gennem arbejdet med Det Nationale Indikatorprojekt (NIP), der sætter fokus på effektmål i forhold til udvalgte patientgrupper. En anden vigtig effektparameter i Den Danske Kvalitetsmodel er måling af patienttilfredshed gennem undersøgelser af patientoplevelser.

I overensstemmelse med Ledelses- og Styringsgrundlagets principper om ledelse baseret på værdier og udstrakt decentralt handlerum, frem for detailstyring af de lokale arbejdspladser opgaveløsning, ønsker Region Midtjylland, at der i arbejdet med Den Danske Kvalitetsmodel lægges vægt på standarder, der retter fokus mod og har betydning for effekten/resultaterne.

Som beskrevet i forordet vil der på Region Midtjyllands hjemmeside, løbende blive præsenteret flere eksempler på anvendelsen af Ledelses- og Styringsgrundlaget til inspiration for de enkelte arbejdspladser.

# Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel



