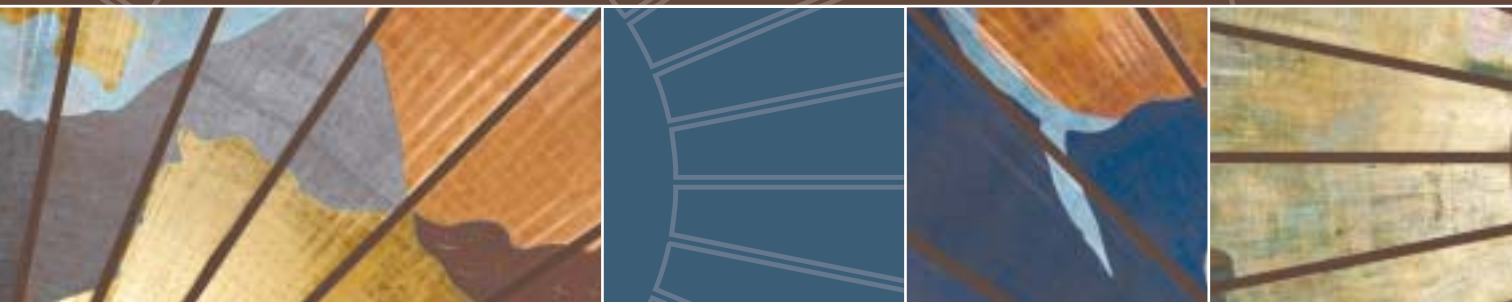


Ledelses- og Styringsgrundlag - kort og godt



Forord

Denne pjece er en kort udgave af Ledelses- og Styringsgrundlaget for Region Midtjylland.

Ledelses- og Styringsgrundlaget indeholder de overordnede principper for styring og ledelse i Region Midtjylland. Samtidig er det det fælles fundament for at varetage og videreudviklinge de mange vigtige opgaver, som Region Midtjylland har ansvaret for, dvs. hospitalerne og regional udvikling samt opgaver inden for psykiatri- og socialområdet og specialundervisningsområdet.

Ledelses- og Styringsgrundlaget er udarbejdet for

- at styrke sammenhængskraften i Region Midtjylland
- at styrke den interne dialog i organisationen mellem de forskellige ledelsesområder og -niveauer og mellem ledelsen og medarbejderne
- at sikre fælles retning og skabe helhed i analyser af indsats og resultater
- at skabe et fælles grundlag og sprog for at drøfte styring og ledelse i Region Midtjylland.

Ledelses- og Styringsgrundlaget kan ses i sin fulde udstrækning, inkl. eksempler på anvendelsen, på hjemmesiden: www.rm.dk/om+regionen/organisation

Med venlig hilsen



Bo Johansen

Indholdsfortegnelse

Ledelse og medarbejderinddragelse	3
Den øverste ledelse	3
Decentral ledelse på baggrund af værdier	3
Medarbejderinddragelse	3
Styringsmodellen	4
Politiske mål og beslutninger	4
Det overordnede virksomhedsgrundlag	4
Mission	4
Vision	4
Strategispor	5
Værdier	6
Koncernstrategier	7
De lokale virksomhedsgrundlag	7
Ledelses- og Styringsmodellens fokusområder	8
Omdømme	8
Effekt	8
Ydelser	9
Organisation	9
Ressourcer	9
Omverdenen	10
Resultaterne - evaluering og opfølgning	10
Dynamikken i Ledelses- og Styringsmodellen	11

Ledelse og medarbejderinddragelse

Den øverste ledelse

Den politiske ledelse af Region Midtjylland varetages af et folkevalgt regionsråd med 41 medlemmer.

Den øverste administrative ledelse varetages af en direktion, der har fire medlemmer med regionsdirektøren i spidsen.

Region Midtjylland har en koncernledelsesstruktur. Koncernledelsen omfatter foruden direktionen også hospitalsledelserne, distriktscheferne, afdelingscheferne og vicedirektørerne. Det enkelte medlem af koncernledelsen har en dobbelt ledelsesopgave. På den ene side at yde en indsats i forhold til sit eget område og på den anden side i forhold til Region Midtjylland som helhed.

Decentral ledelse på baggrund af værdier

Region Midtjylland har valgt ledelse baseret på værdier, hvor faste administrative regler og procedurer er begrænset mest muligt. Ledelse baseret på værdier giver på den ene side store ledelsesmæssige udfordringer, da man kun i begrænset omfang har regler at styre efter. På den anden side giver værdibaseret ledelse store lokale frihedsgrader og en fleksibel styringsramme, hvor både ledere og medarbejdere har betydelig indflydelse på, hvordan de lokale opgaver skal tilrettelægges og udføres.

Beslutninger skal træffes så decentralt som muligt, altså der hvor Region Midtjylland møder borgerne, brugerne og samarbejdspartnerne. Kun hvor der af hensyn til helheden er behov for det, fastsættes der centrale retningslinjer for f.eks. serviceniveau over for brugerne og i visse personaleforhold.

Valget af værdibaseret ledelse og en vidtgående decentralisering af beslutningskompetencen er udtryk for en grundlæggende tillid til, at ledere og medarbejdere kan træffe fornuftige beslutninger og arbejde effektivt med høj faglighed.

Medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse er central for Region Midtjyllands måde at lede og styre på.

Medarbejderne er på alle niveauer sikret mulighed for indflydelse på de beslutninger, som ledelsen træffer om arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

Medarbejderinddragelsen sikrer, at medarbejdernes viden og erfaring bliver inddraget i grundlaget for ledelsens beslutninger.

Dialog, åbenhed, lydhørhed og viljen til at påtage sig et ansvar er centralt for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

I Region Midtjylland har både ledere og medarbejdere pligt til at tage fat i eventuelle problemer så tidligt, at de ikke vokser og bliver unødvendigt store.

Styringsmodellen

Region Midtjylland har udviklet en ledelses- og styringsmodel, som grafisk illustrerer, hvordan ledelse og styring hænger sammen.

Modellen er vist på bageste omslagsside.

Hovedprincippet er, at styringen i Region Midtjylland er baseret på dialog mellem de forskellige ledelsesområder og -niveauer og mellem ledelse og medarbejdere.

Politiske mål og beslutninger

De folkevalgte regionsmedlemmer fastlægger de overordnede politiske mål og træffer beslutning om de overordnede prioriteringer af de økonomiske midler inden for hvert af regionens hovedområder: Regional udvikling, sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet.

For hvert område skal der formuleres en specifik vision og vedtages en strategi for at virkeliggøre denne (regional udviklingsplan, sundhedsplan, psykiatriplan).

Regionsrådet er også forpligtet til at fremlægge en plan for, hvordan Region Midtjylland vil forbedre kvaliteten af sine ydelser.

Det overordnede virksomhedsgrundlag

Virksomhedsgrundlaget beskriver Region Midtjyllands overordnede fælles mission, vision, værdier og strategier.



Mission

Region Midtjylland skal bidrage til velfærd ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand.

Vision

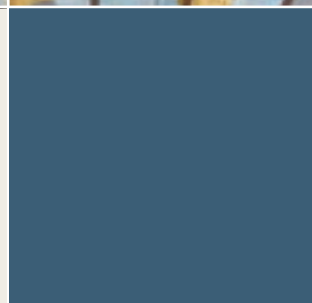
Region Midtjylland vil stræbe efter

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

Strategispor

For at opfylde visionen vil Region Midtjylland

- 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 at afdække 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.



Værdier

Region Midtjylland vil - udadtil og internt i samarbejdet, når vi løser opgaver og når vi udøver ledelse v - kendes på tre grundlæggende værdier: Dialog - Dygtighed - Dristighed.

Dialog

Vi ønsker dialog. Både i forhold til samarbejdspartnere og brugere. Og mellem ledere og medarbejdere. Vi lytter, vi er åbne og troværdige, og der er 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 at udvikle vores ydelser og udfordre 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.

Lokalt kan man supplere de tre nævnte fælles værdier.



Koncernstrategier

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

Der er f.eks. tale om strategier for kommunikation, it, innovation, kvalitet, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og forskning.

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

Koncernstrategierne og de andre elementer i det overordnede virksomhedsgrundlag skal respekteres ved udformning af lokale virksomhedsgrundlag f.eks. på et hospital, inden for det psykiatriske område og på en institution.

De lokale virksomhedsgrundlag

Med udgangspunkt i det overordnede virksomhedsgrundlag, dvs. Region Midtjyllands mission, vision, strategispor, værdier og koncernstrategier, arbejder de enkelte områder, f.eks. det enkelte hospital lokalt, videre med at konkretisere, hvordan regionens virksomhedsgrundlag kan føres ud i livet inden for det pågældende område.

Hvad betyder Region Midtjyllands mission, vision, værdier, strategispor og koncernstrategier for os?

Der udarbejdes lokale virksomhedsgrundlag, inkl. strategier, som danner grundlag for at løse opgaver i de enkelte enheder/afdelinger. I strategiarbejdet omsætter den enkelte enhed de overordnede mål til konkrete resultatmål. Både i forhold til, hvordan man vil **organisere** sig, de **ydelser** man skal producere, den **effekt** ydelserne har, og det **omdømme**, der skabes. 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.

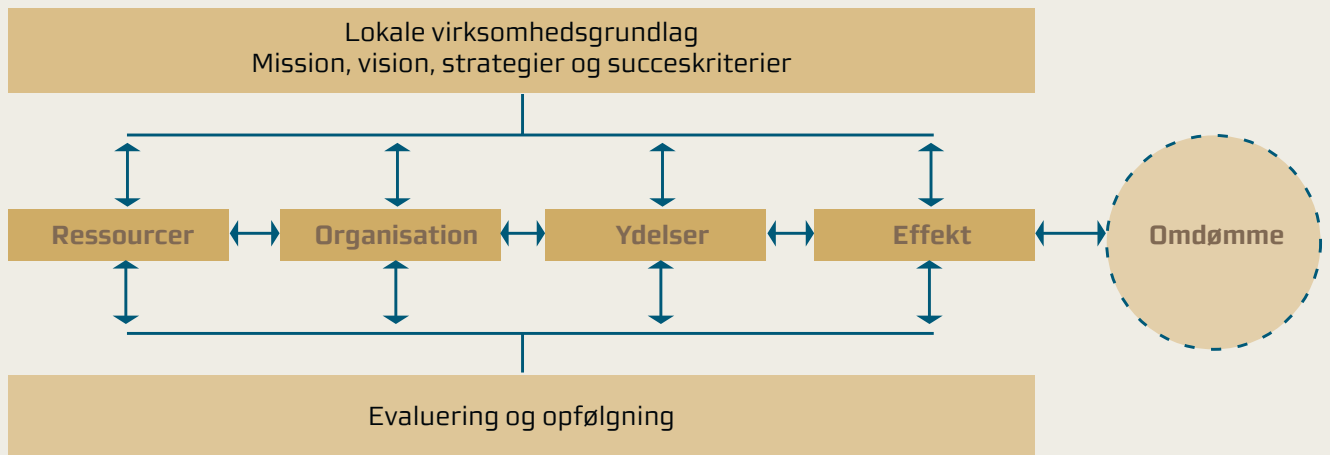
Udarbejdelse af lokale virksomhedsgrundlag sker gennem inddragelse af medarbejderrepræsentanter.

Virksomhedsgrundlag, inkl. strategier på afdelingsområde-/hospitalsniveau er omdrejningspunktet for en årlig evaluering og opfølgning mellem områdets ledelse, f.eks. sygehusledelsen, og direktionen. Her sættes der fokus på hvordan udviklingen forløber inden for området. Hvordan er brugernes /partneres tilfredshed? Hvordan går det med at sikre de faglige standarder og den faglige kvalitet? Hvordan går det med at nå de politisk fastsatte mål? Hvordan er produktiviteten og medarbejdertilfredsheden? Hvordan går det med at overholde budgettet?

Også de enkelte institutioner/hospitalsafdelinger beskriver deres virksomhedsgrundlag. I den beskrivelse respekterer institutionen/hospitalsafdelingen det virksomhedsgrundlag, som er udarbejdet af det område, som institutionen/hospitalsafdelingen hører under.

Ledelses- og Styringsmodellens fokusområder

(Hele ledelses- og styringsmodellen er vist på bagerste omslagsside)



Modellen fremhæver fem fokusområder, som den enkelte enhed – område/hospitalsafdeling/institution skal være særlig opmærksom på, når man arbejder med at udvikle sit eget virksomhedsgrundlag.

Omdømme

Omdømmet er omverdenens bedømmelse af indsatsen. Et godt omdømme er afgørende for Region Midtjyllands og den enkelte enheds succes.

Fundamentet for et godt omdømme er en god og effektiv opgaveløsning og tilfredse brugere/partnere.

I den sammenhæng er det vigtigt, at regionens/enhedens ansatte er gode "ambassadører" for arbejdspladsen og er stolte af deres arbejdsplads.

Et godt omdømme er helt afgørende for mulighederne for at fastholde og rekruttere de nødvendige medarbejdere og for at sikre det nødvendige økonomiske grundlag.

Alle enheder skal bidrage til både enhedens og Region Midtjyllands omdømme.

Effekt

Effekten af indsatsen skal måles og synliggøres. Det gælder både den faglige kvalitet og den brugeroplevede kvalitet.

Der bør derfor opstilles effektmål, som kan måles og danne grundlag for, at der kan foretages eventuelle justeringer både administrativt og politisk.

Ydelser

Ydelserne er den konkrete indsats, man foretager for at nå den ønskede effekt. Der kan f. eks. være tale om behandlingsplaner, faglige vejledninger/retningslinjer for undersøgelsesforløb eller servicedeclarationer på det sociale område. Ydelsen beskrives ofte som en række servicemål.

Uanset hvilken type ydelse der er tale om, skal den være veldefineret og gennemskuelig, både af hensyn til brugerne, omverdenen, de ansatte og politikerne.

Organisation

Organisation handler om, hvordan man overordnet fordeles opgaver og aktiviteter mellem Region Midtjyllands forskellige arbejdspladser. Visitation hører også under organisation, jf. spørgsmålet om, hvor og hvordan patienter visiteres til behandling inden for både sundheds- og psykiatriområdet

Også på den enkelte arbejdsplads er det vigtigt at arbejde på at opnå den mest optimale organisering af arbejdet og arbejdsgange for at sikre effektiviteten og den bedst mulige brugeroplevede kvalitet.

I overensstemmelse med princippet om ledelse og styring på baggrund af værdier og udstrakt delegering er der som udgangspunkt, med respekt for helheden, metodefrihed, når det lokalt skal besluttes, hvordan opgaveløsningen mest effektivt kan organiseres.

Ressourcer

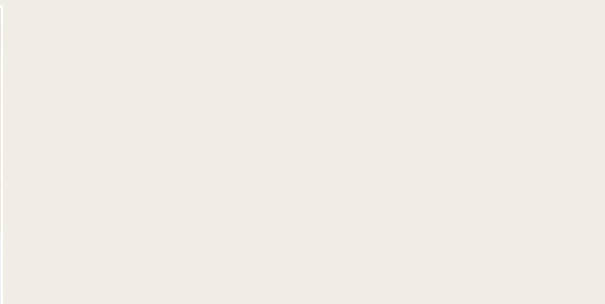
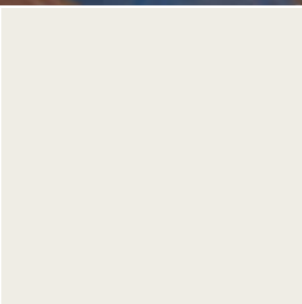
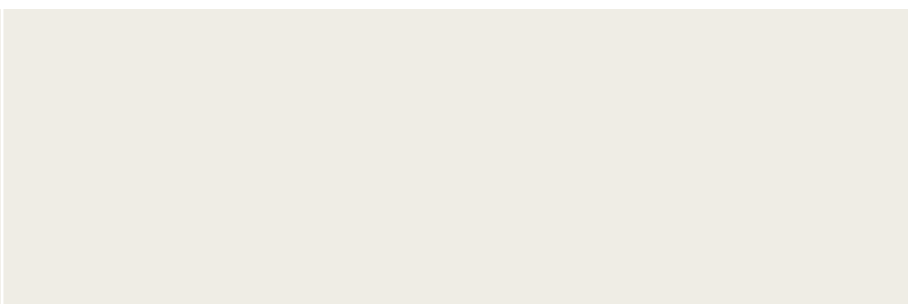
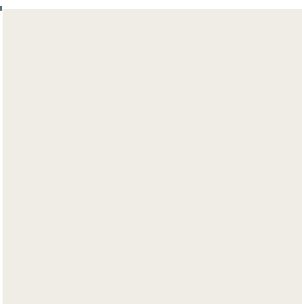
Ressourcerne er det fundament, der er til rådighed for at skabe ydelserne og dermed effekten.

De menneskelige ressourcer er Region Midtjyllands vigtigste ressource. Regionen og dens arbejdspladser har derfor fokus på at rekruttere, fastholde og udvikle de ansatte.

Kompetenceudvikling og medarbejdertilfredshedsundersøgelser er blandt midlerne hertil.

Budgettet er en anden forudsætning for at kunne levere ydelserne. Der skal være en sammenhæng mellem budget og mål, således at der i budgetlægningen indgår servicemål for alle ydelsesområder. Inden budgettet vedtages, skal der være en dialog mellem ledelsen og medarbejderne om sammenhængen mellem budget på den ene side og servicemål, effekt og organisation på den anden side.

Bygninger, faciliteter og apparatur er andre væsentlige ressourcer. Bygningerne skal være funktionelle, og der skal løbende investeres i ny teknologi for at understøtte effektiviteten og kvaliteten.



Omverdenen

Som det fremgår af den grafiske fremstilling af Ledelses- og Styringsmodellen har Region Midtjylland på alle niveauer et tæt samspil med omverdenen. Region Midtjylland er del af en helhed.

Regionens økonomi kommer udefra gennem bloktilskud fra staten og bidrag fra kommunerne.

Regionen er således på det økonomiske område helt afhængig af tilskud fra andre offentlige myndigheder. Disse tilskud forhandles årligt.

For at sikre det økonomiske grundlag må regionen til stadighed sikre sig et godt omdømme i omverdenen. Det opnås ved at have orden i ressourcerne, organiseringen og ydelserne samt ved hele tiden at kunne dokumentere, at de ydelser, man laver, har effekt.

Resultaterne – evaluering og opfølgning

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

Regionen og dens arbejdspladser skal derfor hele tiden være opmærksomme på, at man når de bedst mulige resultater. Evalueringen af resultaterne sker i en dialog mellem de forskellige ledelseslag 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
- faglige standarder og faglig kvalitet
- (politisk) fastsatte servicemål
- produktivitet
- medarbejdertilfredshed
- budgetoverholdelse

Dynamikken i Ledelses- og Styringsmodellen

Beskrivelsen af modellens enkeltdele samt pilene i modellen viser, at der er tale om en dynamisk, sammenhængende model.

Modellen kan anvendes på alle niveauer og inden for alle områder - både i forbindelse med styring, udviklingsarbejde og i forbindelse med problemløsning.

Når modellen anvendes som et styringsredskab, følges der op på omdømme, effekt, ydelser, organisation og ressourcer, da disse elementer er indbyrdes forbundet og sammen udgør et hele.

Når direktionen, områdeledelsen eller institutionsledelsen/afdelingsledelsen vil gennemføre et strategisk udviklingstiltag nytter det ikke noget kun at sætte fokus på et element i modellen.

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

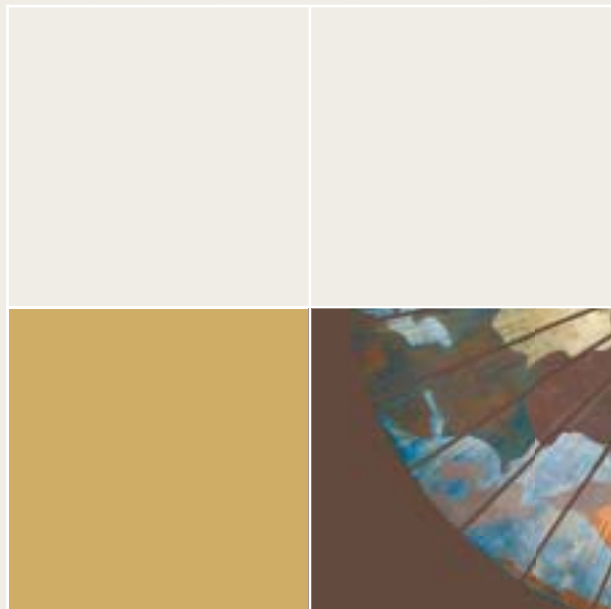
- vi tænker i helheder
- vi er i dialog og resultatorienterede
- vi gennemfører balanceret mål- og resultatopfølgning.

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 betragte **effekten**. Elementerne i Ledelses- og Styringsmodellen er indbyrdes forbundet.

Opstår der f.eks. økonomisk ubalance i institutionen/afdelingen/området anviser modellen forskellige måder at gribe ind på.

Man kan:

- forsøge at forbedre produktiviteten f.eks. ved at ændre på tilrettelæggelsen af arbejdet, analysere processer, omorganisere og omprioritere
- udvikle ydelser som måske kan give samme effekt ved at bruge færre ressourcer
- justere målsætninger og krav til de ydelser, der produceres
- indgå i dialog om budgettets størrelse og prioritering af ressourcerne
- kompetenceudvikle de ansatte.



Yderligere oplysninger

Yderligere oplysninger om Region Midtjylland kan ses på hjemmesiden: www.regionmidtjylland.dk

I pjecen omtales

- MEDaftalen, som kan ses på hjemmesiden: www.rm.dk/om+regionen/organisation/hr
- Region Midtjyllands Personalepolitik, som kan ses på hjemmesiden: www.rm.dk/om+regionen/organisation/hr

Ledelses- og Styringsgrundlaget incl. eks. www.rm.dk/om+regionen/organisation

Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel



Om Region Midtjylland

Region Midtjylland har hovedansvaret for det samlede sundhedsvæsen og en række sociale institutioner i regionen. Den står i spidsen for et regionalt samarbejde med erhvervslivet, kommunerne og uddannelsesinstitutionerne, som skal sikre den regionale udvikling. Regionen styres af 41 direkte valgte politikere, der sammen udgør regionsrådet.

Region Midtjylland som arbejdsplads

Der er ca. 25.000 fuldtidsstillinger i regionen. Ca. 19.800 på hospitalerne, ca. 5000 på de psykiatriske og sociale institutioner og ca. 700 i administrationen.

Hver måned bliver ca. 300 stillinger slået op. Find dem på www.rm.dk/job.

Ledere og medarbejdere i Region Midtjylland tager udgangspunkt i de tre værdier: dialog, dygtighed og dristighed.

Det er de tre værdier, frem for faste regler, der skal "guide" det daglige arbejde og være gennemgående i den indsats, regionens medarbejdere leverer. Værdierne er fælles retningslinjer, der giver plads og rummer forventninger til, at den enkelte medarbejder tager ansvar og bruger sin faglighed.

Regionens politikker

Kunne du tænke dig at vide mere om Region Midtjylland som arbejdsplads? Så kan du finde information i serien om regionens interne politikker på www.politikker.rm.dk.

Bestil denne folder ved at skrive til regionssekretariatet@stab.rm.dk.

Kontakt til

Region Midtjylland

Regionshuset i Region Midtjylland ligger på adresser i Viborg, Holstebro, Horsens og Århus.

Regionshuset Viborg

Skottenborg 26
Postboks 21
8800 Viborg
Tlf: 8728 5000

Regionshuset Holstebro

Lægårdvej 12
7500 Holstebro
Tlf: 8728 5007

Regionshuset Horsens

Emil Møllers Gade 41
8700 Horsens
Tlf: 8728 5005

Regionshuset Århus

Olof Palmes Allé 15
8200 Århus N
Tlf: 8728 5003

Bjørnholms Allé

Bjørnholms Allé 20
8260 Viby J
Tlf: 8728 5580

Du kan finde adresseoplysninger på samtlige hospitaler, institutioner mv. under Region Midtjylland på hjemmesiden www.regionmidtjylland.dk.