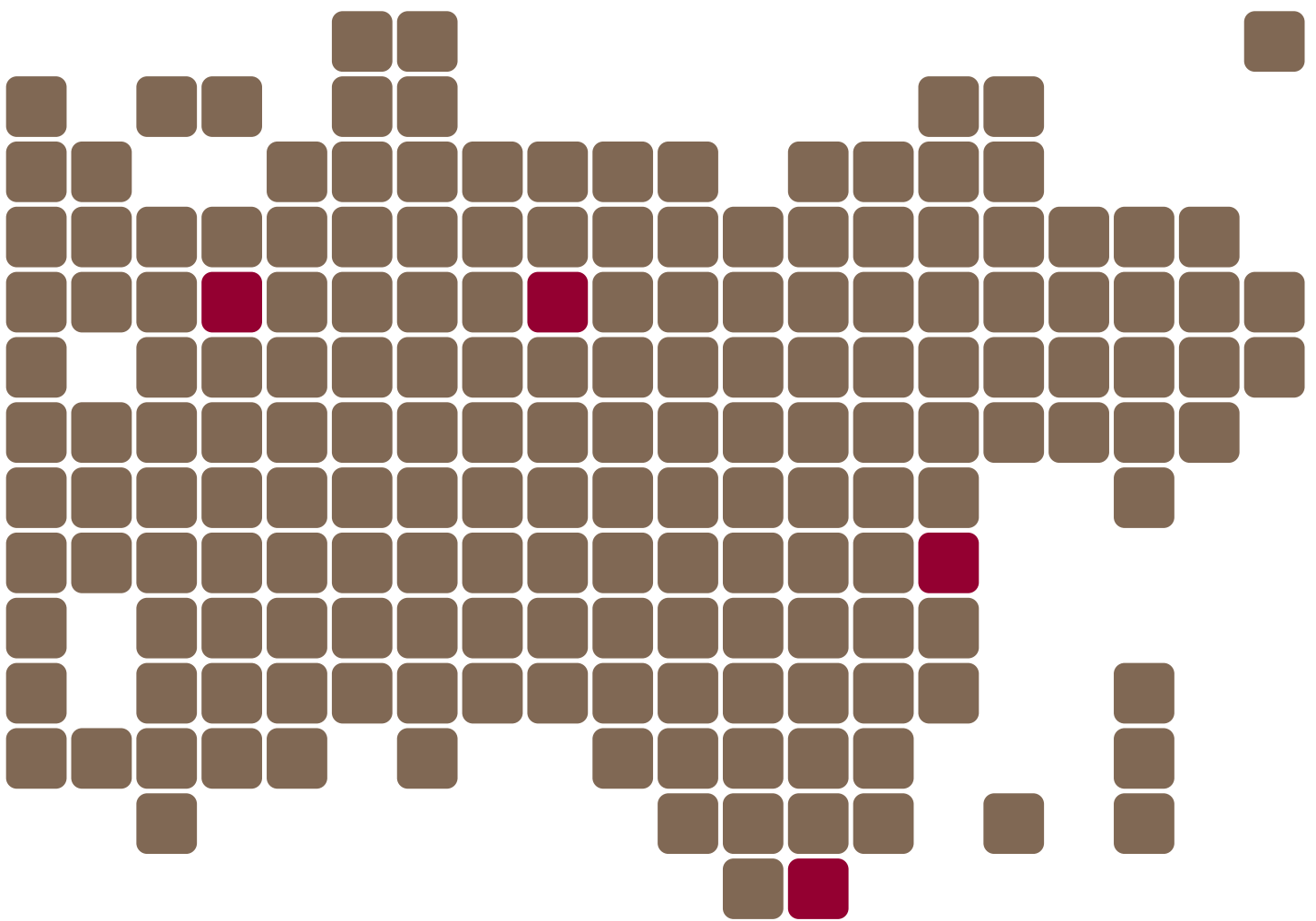


ORGANISATIONSPLAN

for Region Midtjylland



ORGANISATIONSPLAN

for Region Midtjylland

December 2006

Organisationsplan for Region Midtjylland

Udarbejdet af Region Midtjyllands Direktion
Godkendt af Forberedelsesudvalget for
Region Midtjylland 13. december 2006

Henvendelse om organisationsplanen til:

Region Midtjylland
Regionssekretariatet
Skottenborg 26
Postboks 21
8800 Viborg
regionssekretariatet@stab.rm.dk

Udgivet december 2006.

Elektronisk udgave af den seneste version af
organisationsplanen findes på www.regionmidtjylland.dk

Forord

Den 1. januar 2007 dannes Region Midtjylland.

Regionsrådet, som blev sammensat ved valget den 15. november 2005, og dets forretningsudvalg vil udgøre regionens politiske ledelse.

Region Midtjyllands Forberedelsesudvalg godkendte på sit første møde, som fandt sted i januar 2006, et forslag til en samlet organisationsplan for den kommende Region Midtjylland.

I marts 2006 godkendte forberedelsesudvalget et revideret forslag til organisationsplan, der var udarbejdet med udgangspunkt i den nye viden om regionens virksomhed, der forelå på dette tidspunkt.

Siden da har man på alle niveauer i regionen arbejdet videre med at udfylde og konkretisere organisationsplanen. Der er således stort set inden for alle områder gennemført en række udredningsarbejder for at afklare den endelige organisering af området, og på en række andre områder foregår der stadig et udredningsarbejde.

Samtidig er der kommet en afklaring af de økonomiske rammer for Region Midtjylland. Blandt andet har forberedelsesudvalget i september 2006 vedtaget det første budget for regionen, nemlig budgettet for 2007.

Det har på denne baggrund været nødvendigt med den ajourføring af organisationsplanen, som foreligger her. Denne nye organisationsplan beskriver således Region Midtjyllands organisation på tidspunktet for Region Midtjyllands dannelse 1. januar 2007.

I tilknytning til organisationsplanen arbejdes der med at fastlægge et ledelses- og styringsgrundlag, herunder en klar mission og en fælles vision for den samlede organisation og for dens enkelte dele. Det er afgørende, at der lægges vægt på ejerskab og inddragelse i denne proces – både i forhold til medarbejdere og politikere. Allerede i efteråret 2005 begyndte arbejdet med tilvejebringelsen af et grundlag for drøftelsen af mission, vision og værdier, og der er gennem hele 2006 arbejdet videre med formuleringen af mission, vision og værdier for Region Midtjylland. Mission, vision og værdier for Region Midtjylland revideres og udsendes til høring i MED-systemet i foråret 2007, og drøftes på et temamøde med regionsrådet. Resultatet af høringsrunden og den politiske drøftelse indarbejdes og drøftes på et døgnseminar med deltagelse af regionens øverste MED-udvalg og toplederkredsen.

Arbejdet med organisationsplanen, fastlæggelse af et ledelses- og styringsgrundlag samt fastlæggelse af mission, vision og værdier er således en proces, der fortsætter i de kommende år. Det må herunder forudses, at der kan blive behov for løbende justeringer af organisationen i løbet af 2007 - 2008, efterhånden som der indhøstes erfaringer med, hvordan den virker i praksis under de nye politiske og finansielle rammer, som vil gælde for regionen.

Herudover har forberedelsesudvalget besluttet, at der inden udgangen af 2009 skal gennemføres en egentlig evaluering af Region Midtjyllands organisation.

Region Midtjyllands Direktion
December 2006

Indholdsfortegnelse

Forord	3
1. Rammebetingelser for Region Midtjylland	6
2. Grundprincipper for organisationsplanen	8
2.1 Organisationskriterier	8
2.2 Geografisk placering	9
2.3 Hensynet til sikker drift	11
3. Den overordnede organisationsplan	12
4. Direktion og koncernledelsen	14
5. Psykiatri og Social	16
5.1 Indledning	16
5.2 Voksenpsykiatrien	17
5.3 Cheflæge og Chefsygeplejerske	19
5.4 Voksensocial	19
5.5 Børn, Unge og Specialrådgivning	20
5.6 Psykiatri- og Socialstaben	20
5.7 Center for Kvalitetsudvikling	21
6. Sundhed	22
6.1 Indledning	22
6.2 Hospitalerne	22
6.3 Sundhedsstaben	24
6.3.1 Direktør og vicedirektør	26
6.3.2 Sundhedssekretariatet	26
6.3.3 Projektforum	27
6.3.4 Sundhedsplanlægning	27
6.3.5 Sundhedsøkonomi	29
6.3.6 Primær Sundhed	30
6.3.7 Regionalt Sundhedssamarbejde og Center for Folkesundhed	32
6.3.8 Kvalitet og Sundhedsdata og Center for Kvalitetsudvikling	34
7. Regional Udvikling	38
7.1 Den regionale Erhvervsudviklingsstrategi	38
7.2 Den regionale Udviklingsplan	39
8. Fællesstabene	41
8.1 Regionssekretariatet	42
8.2 HR	44
8.3 Regionsøkonomi	48
8.4 It	53
8.5 Kommunikation	57
Bilag 1: Personaleoversigt 2007	59
Bilag 2: Udredningsarbejder	61

1 | Rammebetingelser for Region Midtjylland

Regionerne vil skulle virke under andre rammebetingelser end amterne, hvis virksomhed ophører med udgangen af 2006.

Den kommunale styrelseslov er erstattet af en særskilt lov om regioner, som blandt andet betyder, at den politiske styreform ændres fra det traditionelle udvalgsstyre til et forretningsudvalgsstyre. Sammen med ændringerne i regionernes ansvarsområder, hvor blandt andet regional udvikling bliver en ny vigtig opgave, vil det betyde, at politikerrollen ændrer sig. Det stiller igen nye krav til den måde, hvorpå det administrative system skal betjene og understøtte det politiske niveau.

De økonomiske rammer for regionernes virksomhed er væsentligt anderledes end amternes. Mens amterne havde et selvstændigt ansvar for at tilvejebringe en stor del af finansieringen af deres virksomhed gennem skatteudskrivning, finansieres regionernes virksomhed udelukkende gennem bidrag fra staten og kommunerne, herunder takstbetalinger. Regionernes økonomi er opdelt i tre separate »kasser« for hhv. sundhedsområdet, det sociale område og regional udvikling. De tre områder finansieres særskilt, og regionsrådet har ikke mulighed for at prioritere mellem områderne.

I juni 2006 indgik regionerne en samlet aftale med regeringen om regionernes økonomi i 2007. Denne økonomiaftale dannede udgangspunktet for, at forberedelsesudvalget i september 2006 kunne vedtage det første budget for Region Midtjylland og hermed fastlægge de økonomiske rammer for regionens virksomhed i 2007 og i budgetoverslagsårene 2008 - 2010.

Med strukturreformen får regionerne en ny og vigtig rolle som dynamo for den regionale udvikling. Lov om erhvervsfremme fastlægger, at regionerne har en væsentlig rolle på det erhvervspolitiske område. I hver region nedsættes et Vækstforum, som udarbejder en regional erhvervsstrategi og tilhørende handlingsplan. Regionsrådet kan efter indstilling fra Vækstforum medfinansiere aktiviteter inden for en række erhvervspolitiske områder.

Regionsrådet skal derudover udarbejde en regional udviklingsplan. Planen er en helt ny strategisk/politisk plantype, som skal dække en række emner med relevans for regionens udvikling: By, land, natur, miljø, erhverv, turisme, beskæftigelse, uddannelse, kultur m.m.. Der skal i forbindelse med såvel arbejdet i Vækstforum som med den regionale udviklingsplan dannes partnerskaber med kommuner, organisationer, institutioner m.fl., således at der skabes reelt ejerskab og opbakning til den regionale udviklingsindsats i hele Region Midtjylland.

Strukturreformen indebærer, at der på en række områder etableres tættere relationer med kommunerne. Det gælder både i forhold til finansieringen af regionernes aktiviteter, hvor kommunerne får et stort direkte medansvar, og i form af formaliserede samarbejds- og kontaktorganer, herunder Kontaktudvalg, Vækstforum, Trafikselskab, Sundhedskoordinationsudvalg og Regionale Udviklingsråd på socialområdet. Kontaktudvalget, Vækstforum og det regionale trafikselskab Midttrafik er etableret i 2006, mens Sundhedskoordinationsudvalget og Det regionale Udviklingsråd indleder deres virksomhed 1. januar 2007.

På sundhedsområdet får kommunerne et større medansvar for udviklingen og løsningen af opgaverne, særligt for så vidt angår forebyggelses- og genoptræningsindsatsen. Der skal indgås sundhedsaftaler med kommunerne, og kommunerne medfinansierer ca. 20% af regionens sundhedsudgifter.

På socialområdet bliver det fremover kommunerne, som varetager det fulde finansierings- og myndighedsansvar. Region Midtjylland får en leverandørpligt i forhold til de tilbud, som kommunerne har besluttet at overføre til regionen. Det er kommunerne, som bestemmer antallet af regionens institutioner og tilbud. Det bliver derfor helt afgørende at kende og kunne forudse behovene i kommunerne, og at Region Midtjyllands tilbud er attraktive for kommunerne med hensyn til kvalitet og pris. Forberedelsesudvalget tiltrådte i september 2006 en rammeaftale med regionens 19 kommuner om tilbuddene i 2007 på det specialiserede socialområde. Rammeaftalen sætter rammer for regionens sociale ydelser, men garanterer ikke efterspørgslen efter disse.

Region Midtjylland får en væsentlig større geografisk udstrækning end hvert af de amter, der indgår i regionen. Organisationen skal indrettes efter, at regionen skal betjene et større geografisk område med relativt store forskelle i befolkningstæthed, vækstbetingelser og uddannelsesmæssig og erhvervmæssig sammensætning. Udfordringen bliver at skabe sammenhæng i opgaveløsningen »fra kyst til kyst« og herunder balancere nærhed, kvalitet og effektivitet i en personalemæssig meget stor organisation.

De nye og langt mere komplekse finansieringssystemer på sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet stiller nye krav til regionernes økonomiske forvaltning, blandt andet i form af en finansierings- og regnskabsmæssig opdeling i adskilte kasser for regionernes hovedansvarsområder.

Endelig er det et centralt og gennemgående træk ved strukturreformen, at der i lovgivningen stilles større krav til kvalitet, effektivitet, dokumentation og gennemsigtighed i den service, som regionerne (og kommunerne) leverer. Region Midtjyllands aktiviteter skal kunne tåle at blive set efter, f.eks. af det nyoprettede Evalueringsinstitut eller af Rigsrevisionen. Det stiller krav om, at organisationen indrettes med et stærkt fokus på kvalitet og evaluering, både i de serviceudførende sektorer og i de administrative støttefunktioner. Ikke kun fordi lovgivningen stiller krav om det, men også fordi borgere og virksomheder med rette kan forvente, at sådan er det.

Organisationsplanen for Region Midtjylland er udarbejdet med disse rammebetingelser for øje.

2 | Grundprincipper for organisationsplanen

Det væsentligste hensyn ved organiseringen af Region Midtjylland er, at der leveres den bedst mulige service til brugerne. Det sker i driftsorganisationen – på hospitalerne og institutionerne. Stabsfunktionernes centrale opgave er gennem strategiske oplæg og administrativ bistand at understøtte og hjælpe den brugerrettede driftsorganisation med at levere god og effektiv service.

Organisationsplanen tager herudover udgangspunkt i en række grundprincipper og forudsætninger vedrørende:

- Afvejningen mellem delvist modstridende kriterier som decentralisering, bæredygtighed, effektivitet og sammenhængskraft mv.
- Kriterier for den geografiske placering af opgaverne
- Hensynet til sikker drift

Overvejelserne på hvert af disse områder er kort sammenfattet nedenfor.

2.1 | Organisationskriterier

Størst mulig decentralisering

Organisationsplanen er udarbejdet efter det grundprincip, at opgaver, ansvar og kompetence placeres så decentralt som muligt. Styringsfilosofien er, at decentralt ansvar og kompetence giver det største engagement blandt ledere og medarbejdere og dermed fremmer kvalitet, fleksibilitet og effektivitet i opgaveløsningen.

Det betyder ikke, at alle opgaver er decentraliseret til »yderste forvaltningsled,« hvis der er tungtvejende modgående hensyn, som tilsiger noget andet. Hensynet til fleksibilitet og lokalt/sektorielt ejerskab må afvejes i forhold til stordriftsfordele, bæredygtighed og sammenhængende koncernløsninger. Afvigelser fra hovedreglen er begrundet i sådanne hensyn.

Princippet om størst mulig decentralisering indebærer generelt, at lokale/decentrale ledelser skal have de styringsredskaber til rådighed, som er nødvendige, for at de kan leve op til deres ansvar. Men en eventuel centralisering af f.eks. beslutningsstøttende systemer er ikke det samme som en centralisering af beslutningskompetencen. Ligeledes er en centralisering af regionens symboler (logo, design, fælles værdier osv.) ikke et indgreb i de enkelte driftsenheders dispositionsmuligheder med hensyn til tilrettelæggelsen af arbejdet inden for deres kerneområder.

Bæredygtighed

Bæredygtighed i alle dele af organisationen er afgørende og en forudsætning for at sikre kvalitet i opgaveløsningen. Det gælder både i driftsorganisationen og i de administrative støttefunktioner.

Bæredygtighed indebærer blandt andet, at der i de enkelte organisatoriske enheder skal være de nødvendige faglige kompetencer både kvalitativt og kvantitativt. Stærke fagmiljøer er vigtige, for at Region Midtjylland kan levere effektive ydelser og samtidig være en attraktiv arbejdsplads.

Der skal være de nødvendige personalemæssige ressourcer, herunder et godt rekrutteringsgrundlag og et godt og sikkert arbejdsmiljø. Og der skal være kraft til innovation og udvikling, for at regionen kan forbedre kvaliteten af sine serviceydelser og for at sikre faglig og personlig udvikling for medarbejderne.

Effektivitet

Organiseringen skal indrettes under hensyn til, at opgaverne kan løses omkostningseffektivt og med høj produktivitet. Stordriftsfordele skal derfor indtænkes. Vigtigheden heraf skærpes af de nye økonomiske rammevilkår for regionerne, jf. ovenfor.

Sammenhæng

Det er vigtigt, at der skabes sammenhæng i regionen – både geografisk og på tværs af de forskellige opgaveområder. Det er også vigtigt, at organisationen er med til, at der skabes sammenhæng i den konkrete indsats, der ydes over for borgere og andre interessenter.

2.2 | Geografisk placering

Organisationsplanen er baseret på den hovedregel, at strategisk-koordinerende forvaltningsfunktioner placeres i Regionshuset i Viborg, mens funktioner, som er mere operationelle, eller hvor nærhed til et bestemt geografisk område er vigtig, er placeret på andre lokationer.

Uden for Viborg samles de fleste forvaltningsfunktioner i regionshuse i henholdsvis Holstebro, Horsens og Århus.

I Holstebro etableres regionshuset i en tidligere ergo- og fysioterapeutskole, der ligger ved hospitalet centralt i byen. Omkring 100 medarbejdere får arbejdsplads her.

I Horsens etableres regionshuset centralt i byen i en gammel fabrik, der er ombygget og renoveret, så den kan anvendes til kontorer m.m. Omkring 140 medarbejdere får arbejdsplads her.

I Århus indrettes regionshuset i en ejendom på Olof Palmes Allé i den nordlige del af byen. Omkring 210 medarbejdere får arbejdsplads her.

De funktioner, der placeres i regionshusene, vil spænde vidt, og de vil have forskellig karakter, jf. tabel 1. For nogle funktioner er der tale om en distriktsinddeling med enheder i flere eller alle regionshuse. I andre tilfælde er der tale om kompetencecentre og specialistfunktioner, hvor alle ressourcer er samlet ét sted.

De funktioner, som placeres i regionshusene, refererer som hovedregel ledelsesmæssigt til en administrationschef/-enhed i Viborg. Der er således tale om en dekoncentreret forvaltning, hvorfor der ikke etableres nogen fælles ledelse af de enkelte driftsenheder.

Tabel 1: Dekoncentrerede administrative/operationelle funktioner i Region Midtjylland

	Horsens	Holstebro	Århus
Psykiatri og Social			
Psykiatrien	Distrikt Syd	Distrikt Vest	Distrikt Øst
Voksenområdet	Distrikt Syd	Distrikt Vest	Distrikt Øst
Psykiatrisk fagfunktion			Cheflæge / Chefsygeplejerske og deres stabe
Socialcentre (rådgivning mv. af sociale institutioner)	Konsulent- og rådgivningsfunktioner	Konsulent- og rådgivningsfunktioner	Konsulent- og rådgivningsfunktioner
Kvalitet			Center for Kvalitetsudvikling ²⁾
Regional Udvikling			
Jord og Råstoffer	Kompetencecenter	Kompetencecenter	
Virksomheds- og Kompetenceudvikling		Center for virksomhedsudvikling	
Sundhed			
Primær Sundhed	Praksisenheden Horsens	Praksisenheden Holstebro	Praksisenheden Århus
Regionalt Sundhedssamarbejde		Center for Folkesundhed	Center for Folkesundhed
Kvalitet og Sundhedsdata			Center for Kvalitetsudvikling ²⁾
Sundhedsplanlægning			Center for Arbejdsgange og Logistik
	Patientbefordring Horsens	Patientbefordring Holstebro	Projektafdelingen for Det Nye Universitetshospital i Århus
Fællesstabene			
HR	Driftsenhed	Driftsenhed	Driftsenhed
Indkøb ¹⁾			Driftsenhed
Bygningsfunktionen		Decentral enhed	
It	Driftsenhed	Driftsenhed	Driftsenhed

1) Driftsenheden refererer ledelsesmæssigt til hospitalsledelsen på Århus Universitetshospital, Skejby.

2) Center for Kvalitetsudvikling etableres som et fælles kompetencecenter for sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet.

Region Midtjylland skal på alle geografiske enheder være en moderne og attraktiv arbejdsplads. Det indebærer blandt andet, at gode arbejdsvilkår, effektivitet og familieliv kan kombineres. Etableringen af Region Midtjylland rummer i den forbindelse en særlig udfordring, idet afstanden mellem bopæl og arbejdsplads for mange ansatte mangedobles. Dette er ikke alene en udfordring for de ansatte, men også en udfordring for Region Midtjylland. Regionen vil bidrage til at afhjælpe nogle af ulemperne, blandt andet ved at øge mulighederne for fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen. Der vil i tilknytning til driftsenhederne blive etableret mødelokaler og ekstra kontorer til medarbejdere, som lejlighedsvist eller i perioder har behov for adgang til sådanne faciliteter andre steder end deres normale arbejdssted. Der skal ligeledes være mulighed for, at medarbejderne kan arbejde hjemme en del af tiden, herunder ved hjælp af it-opkobling til det normale arbejdssted.

Endvidere vil der på et senere tidspunkt blive etableret muligheder for, at regionshusene vil kunne gennemføre møder i form af videokonferencer, for blandt andet at reducere omfanget af rejser mellem regionshusene.

2.3 | Hensynet til sikker drift

Dannelsen af Region Midtjylland har givet anledning til at revurdere den hidtidige organisation i de amter, der indgår i regionen. Der er imidlertid lagt afgørende vægt på, at Region Midtjylland kommer godt fra start med sikker drift fra første dag på alle områder. Det er således vitalt, at regionsdannelsen kan forløbe på en måde, så borgere og virksomheder ikke oplever afbræk og serviceforringelser i forbindelse med overgangen fra amt til region.

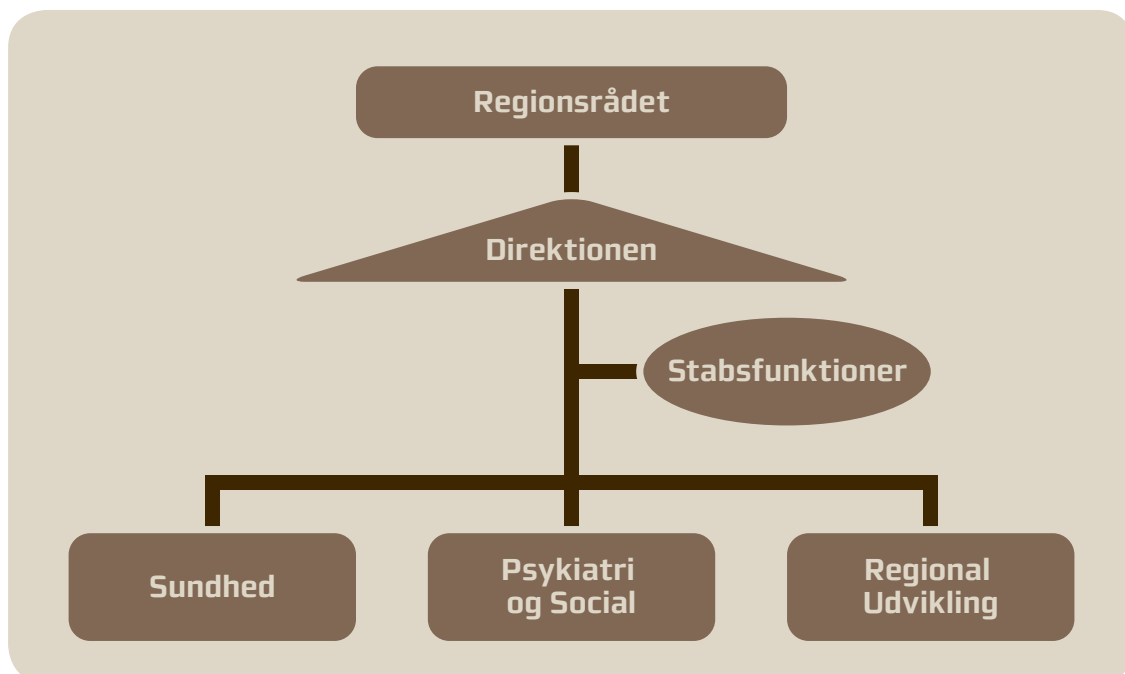
De organisatoriske tilpasninger i forbindelse med regionsdannelsen er under alle omstændigheder omfattende. Der er og vil fortsat være mange bolde i luften. Organisationen skal indrette sig på ændrede finansierings- og styringsmæssige rammer. Nye samarbejdsrelationer er etableret, og forskellige arbejdskulturer er bragt sammen osv.

En række organisatoriske tilpasninger gennemføres med virkning fra 1. januar 2007. Andre organisatoriske justeringer iværksættes på et senere tidspunkt, enten på grund af hensynet til sikker drift, eller fordi der er behov for et nærmere udredningsarbejde.

3 | Den overordnede organisationsplan

Der etableres en direktion med en regionsdirektør og tre direktører, som på vegne af den samlede direktion har ansvaret for hvert deres område, jf. nedenfor. Region Midtjyllands overordnede organisation består af tre opgaveudførende sektorer (driftsorganisationer), henholdsvis psykiatri- og socialområdet, sundhedsområdet og området for regional udvikling. Herudover etableres en række administrative stabsfunktioner med reference til direktionen, jf. figur 1.

Figur 1: Region Midtjyllands overordnede organisation



Med organisationsplanen etableres en ansvarsfordeling mellem medlemmerne af direktionen, således at én direktør varetager ansvaret for hvert af de tre sektorområder, og således at direktionsansvaret for det fælles administrative område er fordelt mellem de fire medlemmer af direktionen.

Uagtet den nødvendige og hensigtsmæssige fagopdeling af stabene er det nødvendigt, at stabene fungerer som en helhed, der samlet understøtter driftsfunktionerne og samlet bistår den samlede direktion med at løse opgaverne.

Stabsfunktionerne består af en stab med tilknytning til hvert af de tre sektorområder. Herudover etableres fem fælles stabsafdelinger (Fællesstabene): Regionssekretariatet, HR, Regionsøkonomi, It og Kommunikation. Fællesstabene er støttefunktioner for de tre øvri-

ge områder, og dermed i sidste instans for Region Midtjyllands serviceydelser over for borgere og virksomheder. Det betyder, at fællesfunktionernes berettigelse ligger i at understøtte opgavevaretagelsen på serviceområderne samt i at sikre og formidle samarbejde og koordination på tværs af organisationen.

Den samlede bemanning af Region Midtjylland omfatter i størrelsesordenen 25.000 årsværk. Dermed bliver Region Midtjylland en endog meget stor organisation med et samlet driftsbudget på 20 milliarder kr. i 2007. Hertil kommer anlægsudgifter på i alt 775 mill. kr.

Langt de fleste af disse årsværk er beskæftiget i driftsorganisationen, mens stabsfunktionerne på grundlag af de ovenfor nævnte forudsætninger er dimensioneret med ca. 690 årsværk.

Samarbejds- og sikkerhedsorganisation

Region Midtjylland lægger stor vægt på et godt og tæt samspil mellem ledere og medarbejderne i forhold til såvel samarbejde og medbestemmelse som sikkerhed og sundhed.

I 2007 vil en ny MED-aftale for Region Midtjylland skulle implementeres, og der vil blive gennemført uddannelsesaktiviteter i forbindelse hermed

Løbende dialog, udveksling af information og drøftelser mellem ledere og medarbejdere på alle niveauer i organisationen er forudsætningen for, at Region Midtjylland kan fungere på en sådan måde at effektivitet, service, kvalitet og et godt arbejdsmiljø fremmes til gavn for borgere, brugere og medarbejdere.

Der etableres derfor et MED-system/samarbejds- og sikkerhedssystem, som følger ledelsesstrukturen, så alle led i organisationen er dækket af en velfungerende samarbejds- og sikkerhedsorganisation, der styrker medarbejdernes engagement og arbejdsglæde og giver reel medindflydelse og ansvar. MED-systemet/samarbejds- og sikkerhedssystemet etableres i henhold til »Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse«.

4 | Direktion og koncernledelsen

Region Midtjylland ledes af et regionsråd og et forretningsudvalg. Direktionen udgør den øverste administrative ledelse og består af en regionsdirektør og tre øvrige direktører.

Begrebet *koncern* betyder i denne sammenhæng, at regionens hovedforretningsområder – regional udvikling, sundhed samt psykiatri- og socialområdet – hver især er delmængder af det folkevalgte regionsråds samlede opgaveportefølje. Koncern refererer dermed til den samlede opgaveportefølje og ønsket om at skabe sammenhængskraft i regionen.

Det indebærer, at strategierne for de tre hovedforretningsområder skal bidrage til og respektere en overordnet strategi for den samlede regionale service. Den overordnede koncernstrategi skal:

- Sikre at regionsrådets vision for Region Midtjyllands varetagelse af udviklings- og velfærdsopgaverne under de nye styringsvilkår realiseres
- Sikre at Region Midtjylland etableres i befolkningens, virksomhedernes, andre myndigheders og medarbejdernes bevidsthed som en væsentlig samfundsaktør, der er vedkommende, og som yder service på et højt niveau og herunder fremmer en fælles identitet og et godt omdømme
- Fastlægge hvilke opgaver og funktioner der mest hensigtsmæssigt løses i de respektive forretningsområder, og hvilke der mest hensigtsmæssigt løses i fællesskab

Med *koncernledelse* menes ledelse af implementeringen af den overordnede koncernstrategi under ansvar over for regionsrådet. Dette indebærer, at de enkelte medlemmer af direktionen har et ansvar for implementeringen af koncernstrategien og derudover har et ledelsesmæssigt ansvar for et forretningsområde efter en nærmere aftalt ansvarsfordeling. Der er én direktør med særligt ansvar for sundhed, én med særligt ansvar for regional udvikling, én med særligt ansvar for psykiatri- og socialområdet, mens ansvaret for det fælles administrative område (Fællesstabile) er fordelt blandt direktionens medlemmer. Koncerndirektionsbegrebet indebærer, at medlemmerne i et vist omfang – også set i lyset af regionens geografi og de nye styringsvilkår – supplerer hinanden.

Koncernledelsen omfatter direktionen, sygehusledelserne, stabs- og afdelingschefer og vicedirektører i Region Midtjylland. Dermed har koncernledelsen et dobbeltperspektiv i forhold til ledelsesopgaven. Den enkelte, der indgår i koncernledelsen, forventes på den ene side at yde en indsats i forhold til sit eget ansvarsområde og på den anden side i forhold til koncernen som helhed.

Et vigtigt mål for direktionen er formuleringen af et ledelses- og styringsgrundlag for Region Midtjylland, således at regionens aktiviteter af borgere, folkevalgte og medarbejdere

opleves som sammenhængende og understøttende i realiseringen af de mål, som regionsrådet opstiller.

Med ledelses- og styringsgrundlaget ønsker direktionen at opnå flere mål:

- at styrke sammenhængskraften i Region Midtjylland
- at styrke dialogen mellem de enkelte ledelsesniveauer
- at sikre fælles retning
- at skabe et fælles grundlag/sprog for drøftelse af styring og ledelse i Region Midtjylland
- at skabe sammenhæng mellem den økonomiske og strategisk styring af Region Midtjylland

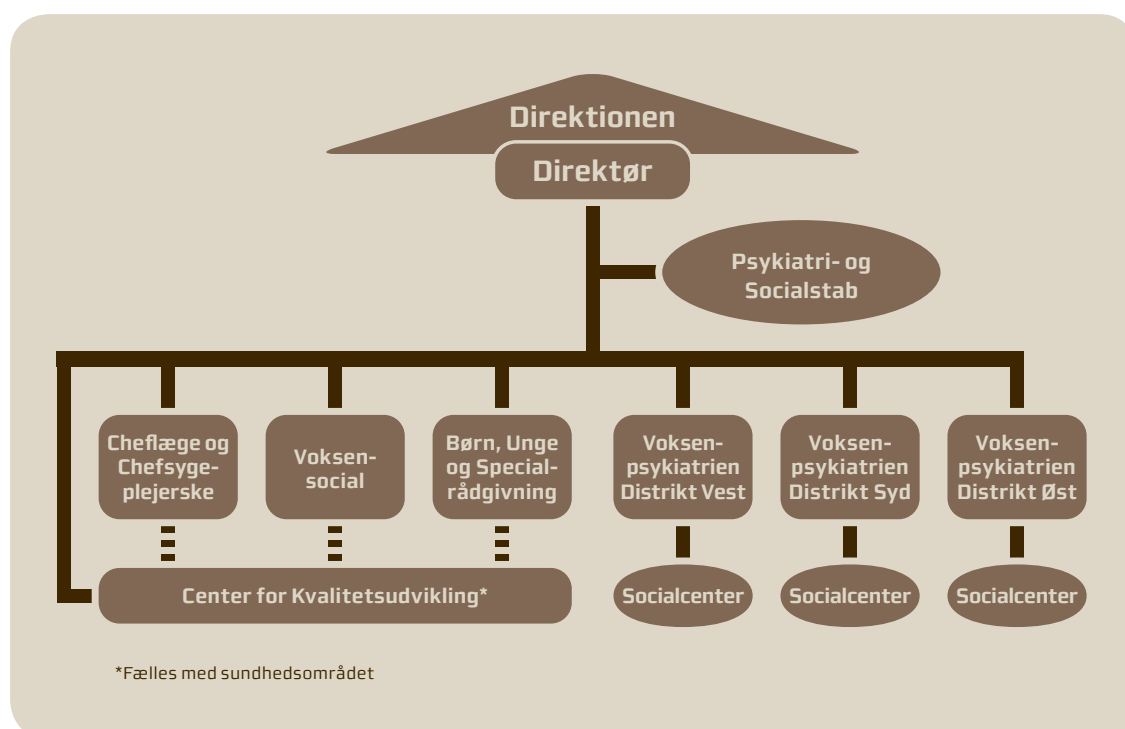
5 | Psykiatri og Social

5.1 | Indledning

Psykiatri og Social tilstræber en helhedsbetragtning, hvor alle former for tilbud og behandling til klart afgrænsede målgrupper samles under samme driftsenhed. Det skal medvirke til at skabe helhed, kontinuitet og dokumenteret kvalitet i tilbuddene og bidrage til at skabe sammenhængende forløb for brugerne.

Psykiatri og Socials organisation består af fem driftsenheder, to faglige chefer for psykiatrien, samt en stabsafdeling, jf. figur 2. De fem driftsenheder består af 3 voksenpsykiatriske distrikter, driftsenheden Børn, Unge og Specialrådgivning samt driftsenheden Voksensocial. Cheferne for driftsenhederne, de to faglige chefer og chefen for stabsafdelingen udgør et samlet strategisk ledelsesfællesskab for området.

Figur 2:
Organisationsplan
for Psykiatri
og Social



Distriktscheferne for Voksenpsykiatrien, Børn- og ungechefen samt Voksensocialchefen har det daglige ansvar for driften og personaleledelsen inden for egen driftsenhed. Endvidere har cheferne inden for egen driftsenhed ansvaret for implementeringen af vedtag-

ne strategier, overholdelse af de overordnede målsætninger og økonomiske vilkår. Endelig har cheferne ansvaret for det lokale samarbejde med kommuner og bruger- og patientforeninger indenfor de rammer, der fastlægges i det regionale samarbejde.

Cheflægen og Chefsygeplejersken indgår i den strategiske ledelse af hele området. Desuden indgår de i den fælles regionale driftsledelse af voksenpsykiatrien. De har et særligt ansvar for at fremme faglige udviklingsinitiativer og for at sikre det faglige samspil mellem psykiatrien, kommunerne og den øvrige sundhedssektor. Cheflægen og Chefsygeplejersken har ansvaret for psykiatriens anvendelse af Center for Kvalitetsudvikling.

Afdelingschefen for staben skal understøtte den fælles strategiske ledelse i at sikre sammenhæng og udvikling i organisationen.

5.2 | Voksenpsykiatrien

Voksenpsykiatriens driftsenheder er opdelt i tre geografiske distrikter – Distrikt Vest, Distrikt Øst, Distrikt Syd. Distrikterne er fagligt og økonomisk bæredygtige. Hvert distrikt ledes af en distriktschef. Distrikterne har psykiatriske behandlingstilbud og socialpsykiatriske tilbud.

Distriktskontorerne er placeret i Århus, Holstebro og Horsens.

De tre distrikter er yderligere inddelt i otte afgrænsede optageområder med hver deres psykiatriske afdelinger. Et optageområde består af 2 eller 3 kommuner, dog undtaget Århus Kommune, som er inddelt i to optageområder. Inddelingen i distrikter og optageområder er vist i *tabel 2*.

Tabel 2: Distriktsinddeling i Voksenpsykiatrien

Distrikt	Optageområde	Kommuner	Indbyggertal i distriktet
Distrikt Syd	Horsens	Hedensted Horsens Odder	278.000
	Silkeborg	Skanderborg Silkeborg	
Distrikt Vest	Viborg-Skive	Viborg Skive	419.000
	Herning	Ikast-Brande Herning Ringkjøbing-Skjern	
	Holstebro	Holstebro Lemvig Struer	
Distrikt Øst	Århus Nord	Århus N Århus C Favrskov	511.00
	Århus Syd	Århus S Århus V Samsø	
	Randers	Randers Syddjurs Norrdjurs	

Ledelsen af de tre distrikter består af distriktschefen, afdelingsledelsen på de psykiatriske afdelinger samt lederne af de socialpsykiatriske tilbud. Der er i Distrikt Syd og Distrikt Vest en administrativ leder, mens Distrikt Øst har tre administrative ledere. Distrikt Øst har i modsætning til de øvrige distrikter eget kontor for økonomi og planlægning, et løn- og personalekontor samt et uddannelseskantor.

Ledelsen af de tre distrikter har ansvaret for alle psykiatriske afdelinger og socialpsykiatriske tilbud inden for distriktet, herunder det økonomiske og administrative ansvar for tilbuddene samt ansvaret for personaleudvikling.

Under det enkelte distriktskontor er der placeret et socialcenter. Socialcentret har ingen administrative funktioner, men giver mulighed for lokale møder og mulighed for lokale arbejdsdage for hele det sociale område. Distriktscheferne er ansvarlige for driften af socialcentrene.

Der er i 2006 igangsat en psykiatriplanlægning, der nærmere skal præcisere den valgte organisation samt fastlægger opbygningen af den samlede psykiatri i Region Midtjylland. I denne planlægning inddrages de faglige specialer, grenspecialer, distriktspsykiatrien og socialpsykiatrien. Børn- og ungepsykiatrien indgår i psykiatriplanen.

5.3 | Cheflæge og Chefsygeplejerske

Cheflægen og Chefsygeplejersken skal sikre en fælles høj faglig kvalitet på det psykiatriske område. De to fagchefer indgår i den strategiske ledergruppe for Psykiatri og Social og indgår i den voksenpsykiatriske driftsledelse. Fagcheferne samarbejder med cheferne for driftsenhederne ved blandt andet afholdelse af større faglige arrangementer, igangsætning af større faglige initiativer og tiltag mv.

Fagcheferne forestår en række opgaver af fælles karakter for børne- og ungdomspsykiatrien og voksenpsykiatien. Det gælder forskning og udvikling, kvalitet og rådgivning, uddannelse, bruger-/pårørendearbejde samt faglig videndeling.

Cheflægen og Chefsygeplejersken er geografisk placeret på Psykiatrisk Hospital i Risskov.

Psykiatriens to fagchefer sekretariatsbetjenes af Psykiatrifaglig Stab.

5.4 | Voksensocial

Driftsenheden Voksensocial har ansvaret for regionens bo- og dagtilbud til voksne samt for forsorgshjemstilbud til hjemløse, kvindekrisecentre og for misbrugsbehandling.

Driftsenheden ledes af en voksensocialchef, der sammen med den administrative afdeling for driftsenheden er placeret i Viborg. Den administrative afdeling er organiseret i to faglige områder med hver sin kontorchef og med følgende ansvarsområder:

- *Autisme og Psykiske Handicap*, som omfatter bo- og dagtilbud til voksne med udviklingshæmning og autisme
- *Fysiske og Sociale Handicap*, som omfatter bo- og dagtilbud til voksne med hjerneskader og fysiske handicap samt til *udsatte grupper*, som omfatter misbrugsbehandling, forsorgshjem mv. samt krisecentre for voldstruede kvinder

Den administrative afdelings opgave er at koordinere og understøtte specialtilbuddenes drift og udvikling, og i den forbindelse yde råd og vejledning til tilbuddene af såvel faglig som økonomisk karakter. Al udvikling og planlægning på voksensocialområdet sker i tæt samarbejde og samspil med specialtilbuddene, for i størst muligt omfang at mobilisere og nyttiggøre området faglige kompetencer.

Alle tilbud har direkte reference til voksensocialchefen. De enkelte tilbud kan i faglige spørgsmål, efteruddannelse, kvalitetsudredningsprojekter mv. trække på de faglige konsulenter. Desuden kan tilbuddene trække på den administrative afdeling.

5.5 | Børn, Unge og Specialrådgivning

Driftsenheden Børn, Unge og Specialrådgivning har ansvaret for regionens tilbud til børn og unge, herunder børne- og ungdomspsykiatri indenfor sundhedsområdet, kommunikation (syn, høre og tale) samt hjælpemidler.

Driftsenheden ledes af en Børn- og ungechef, der sammen med den administrative afdeling for driftsenheden er placeret i Viborg. Den administrative afdeling er organiseret i 3 kontorer med hver sin kontorchef og med følgende ansvarsområder:

- *Handicap, Stab og Personale:* Området omfatter tilbud til børn og unge med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Herudover har kontoret en række koordinerende administrative opgaver
- *Psykiatri og Socialpsykiatri:* Området omfatter børne- og ungdomspsykiatri, socialpsykiatri og sikrede pladser med behandlingstilbud, der retter sig mod børn og unge med alvorlige psykiske problemer, samt sociale tilbud der retter sig mod børn og unge med alvorlige sindslidelser og andre væsentlige psykiske handicap
- *Kommunikation og Økonomi:* Området omfatter specialiserede tilbud til personer med tale-, høre- og synsvanskeligheder. Herudover varetager kontoret koordinerende økonomifunktioner

Den samlede børne- og ungdomspsykiatriske indsats efter sundhedsloven er organisatorisk samlet i et regionsdækkende Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center med adresser i Århus, Herning og Viborg.

Alle tilbud referer til Børn- og ungechefen.

Som led i den samlede psykiatriplanlægning iværksættes en særlig planlægning vedrørende børne- og ungdomspsykiatrien.

5.6 | Psykiatri- og Socialstaben

Psykiatri- og Socialstaben består af et kontor for psykiatriplanlægning, et kontor for socialplanlægning samt en fælles funktion. Psykiatri- og Socialstaben ledes af en afdelingschef, der indgår i den fælles strategiske ledelse. De to planlægningskontorer ledes af en kontorchef.

Staben skal understøtte den fælles strategiske ledelse i at sikre sammenhæng og udvikling i organisationen.

Psykiatri- og Socialstabens overordnede opgaver omfatter udarbejdelse og koordinering af større planarbejder, herunder de sociale rammeaftaler med kommunerne, psykiatriplan, sundhedsaftaler, koordinerende budgetlægning og udarbejdelse af ledelsesinformation, udarbejdelse af analyser. Psykiatri- og Socialstaben bistår direktionen med udarbejdelse

af politiske beslutningsoplæg og sekretariatsbistand til eksterne samarbejdsrelationer. Samspillet til Region Midtjyllands fælles administrative funktioner varetages af Psykiatri- og Socialstaben.

Endvidere understøtter Psykiatri- og Socialstaben driftsenhederne med ekspertbistand vedrørende juridisk sagsbehandling, anlægsopgaver, administration af almene boliger, kommunikationsstrategi, udvikling af it-løsninger og ledelsesinformation. Endelig oprettes i Psykiatri- og Socialstaben en uafhængig tilsynsfunktion med de sociale tilbud.

Arbejdsopgaverne i staben løses i tæt samarbejde med driftsenhederne samt med Cheflægen og Chefsygeplejersken og den psykiatrifaglige stab. Arbejdet tilrettelægges i projekter eller i netværk og med en klar kompetencefordeling. Projektledelsen kan udgå fra såvel den strategiske ledelse, fra driftsenhederne, fra Psykiatri- og Socialstaben eller Psykiatrifaglig Stab.

5.7 | Center for Kvalitetsudvikling

Center for Kvalitetsudvikling etableres som et fælles center for sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet i Region Midtjylland. Centret vil drage fordel af et tværgående metodefællesskab, erfaringer og kompetencer, der er til rådighed inden for både sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet.

Kompetencecentret placeres i Århus og ledes af en afdelingschef. Afdelingschefen refererer i forhold til de faglige opgaver på psykiatri- og socialområdet til Cheflægen og Chefsygeplejersken i psykiatrien, afdelingschefen på børn- og ungeområdet og afdelingschefen på voksenområdet. Organisatorisk og ledelsesmæssigt refererer afdelingschefen til direktionen. De konkrete referenceforhold i forhold til indtægtsdækket virksomhed forudsættes fastlagt i de aftaler, der ligger til grund for opgavevaretagelsen.

Center for Kvalitetsudviklings opgaver er nærmere beskrevet i afsnit 6.3 under sundhedsområdet.

6 | Sundhed

6.1 | Indledning

I de følgende afsnit beskrives organisationsplanen for sundhedsvæsenet i Region Midtjylland, opdelt på henholdsvis driftsorganisationen og Sundhedsstaben.

For at sikre et tilstrækkeligt fokus på de strategiske og koordinerende opgaver er der tilstræbt en funktionsadskillelse, så driftsopgaver som hovedregel er placeret uden for administrationen. Den væsentligste undtagelse herfra er sygesikringsområdet.

For en række funktioner er der fordele ved, at opgaven ikke varetages af det enkelte hospital. Der er typisk tale om stordriftsfordele, som ikke kan realiseres af det enkelte hospital. Sådanne opgaver varetages i fællesskab i regionen, når hensynet til de mindste enheder godtgør det. Det afgørende i denne forbindelse er at sikre hospitalerne så gode vilkår som muligt.

Fællesopgaverne kan varetages i et drifts- eller kompetencecenter. Et driftscenter kan f.eks. varetage serviceproduktion i tilknytning til driften, f.eks. vaskeri. Med et kompetencecenter vil der typisk kunne være tale om en række mere fagligt orienterede opgaver, f.eks. patienttilfredshedsundersøgelser eller sundhedsfremme.

De opgaver, som placeres i drifts- og kompetencecentre, kræver ikke en placering i direkte tilknytning til det strategisk-koordinerende niveau i Viborg. Derimod vil det på disse områder være af større betydning at lægge vægt på nærhed til relevante faglige miljøer. Drifts- og kompetencecentre kan ledelsesmæssigt være forankret hos en hospitalsledelse, en afdelingschef i Sundhedsstaben eller hos direktør/vicedirektør.

Der er allerede på tidspunktet for regionsdannelsen etableret en række fælles funktioner på tværs af hospitalerne, som er organiseret på forskellig måde. Disse fælles funktioner fortsætter uændrede, indtil andet måtte blive besluttet. I givet fald vil dette ske på baggrund af en udredning af de gevinster, der eventuelt vil kunne opnås gennem en ændret tilrettelæggelse af den pågældende aktivitet.

6.2 | Hospitalerne

Det somatiske hospitalsvæsen i Region Midtjylland består af dels Regionshospitalet, dels Århus Universitetshospital. Dette netværk af kompetencer leverer hospitalsydelser til bor-

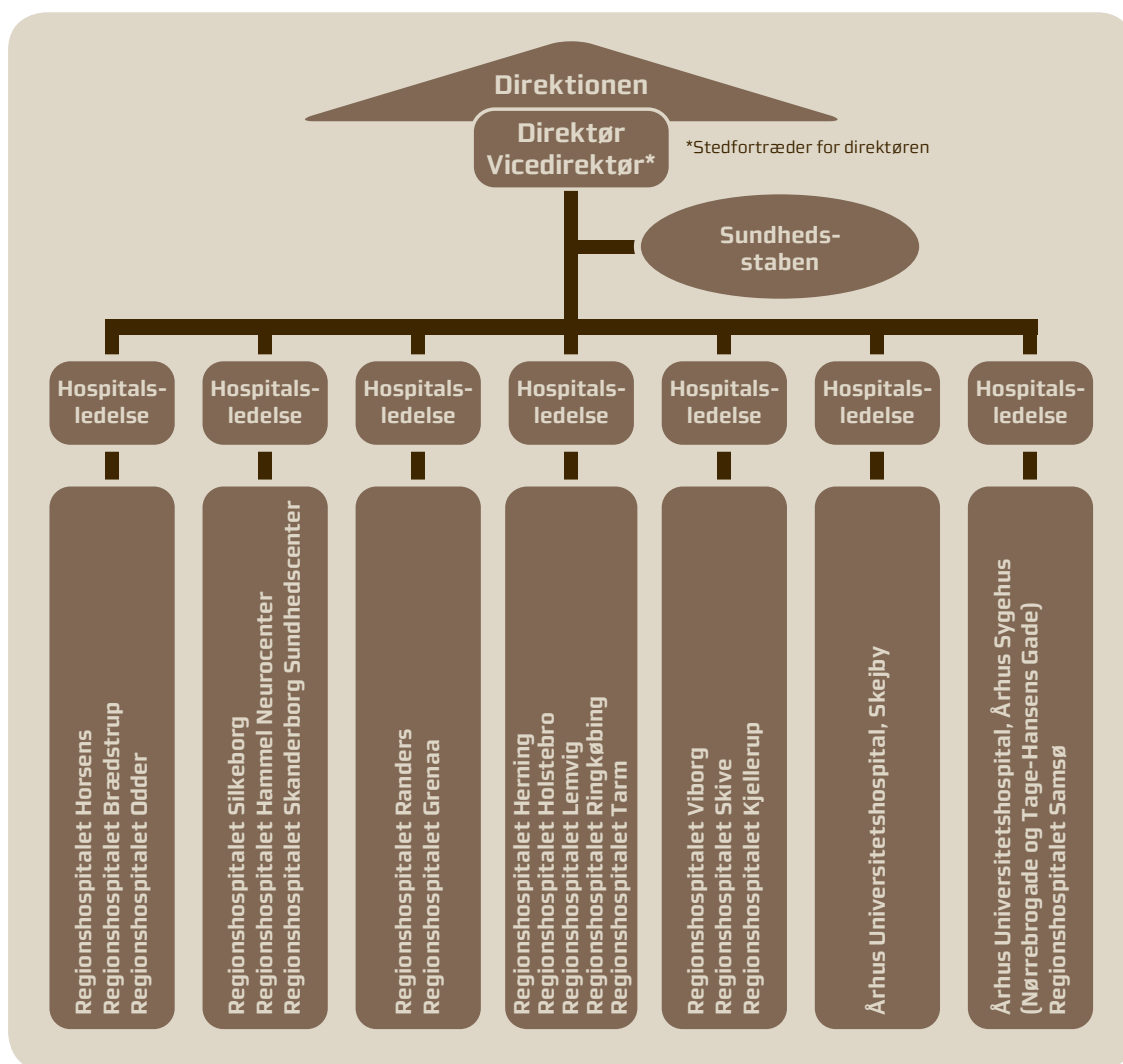
gerne med udgangspunkt i syv hospitalsenheder. Hver hospitalsenhed ledes af en hospitalsledelse bestående af en hospitalsdirektør, en cheflæge og en chefsygeplejerske.

Hospitalsledelsen varetager den overordnede ledelsesopgave for et antal organisatoriske enheder, der ofte er beliggende på forskellige matrikler:

- Hospitalsledelsen Horsens: Regionshospitalet i Horsens, i Brædstrup og i Odder
- Hospitalsledelsen Randers: Regionshospitalet i Randers og i Grenaa
- Hospitalsledelsen Silkeborg: Regionshospitalet i Silkeborg, Hammel Neurocenter og Skanderborg Sundhedscenter
- Hospitalsledelsen Vest: Regionshospitalet i Herning, i Holstebro, i Lemvig, i Ringkøbing og i Tarm
- Hospitalsledelsen Viborg: Regionshospitalet i Viborg, i Skive og i Kjellerup
- Hospitalsledelsen Århus Universitetshospital, Skejby
- Hospitalsledelsen Århus Universitetshospital, Århus Sygehus (Nørrebrogade, Tage-Hansens Gade samt Regionshospitalet Samsø)

Hospitalsledelserne har reference til direktionen og indgår i den strategiske ledelse af sundhedsvæsenet i Region Midtjylland. Organiseringen af de somatiske hospitalsenheder fremgår af *figur 3*.

Figur 3:
Organise-
ringen af
hospitals-
enhederne
i Region
Midtjylland



Hensynet til sikker drift har betydet, at der i forbindelse med dannelsen af Region Midtjylland kun er gennemført minimale og uomgængelige tilpasninger af hospitalsstrukturen. Ledelses-, funktions- og kapacitetsmæssigt er de enkelte hospitaler derfor som udgangspunkt ført uændrede ind i Region Midtjylland. Organiseringen af tværgående støttefunktioner som vaskeri, køkkener og sterilcentraler er ligeledes videreført uændret. Fokus ved regionsdannelsen har således været rettet mod hensynet til sikker drift og tilpasning på de enkelte hospitaler til de ændrede rammevilkår, som strukturreformen medfører.

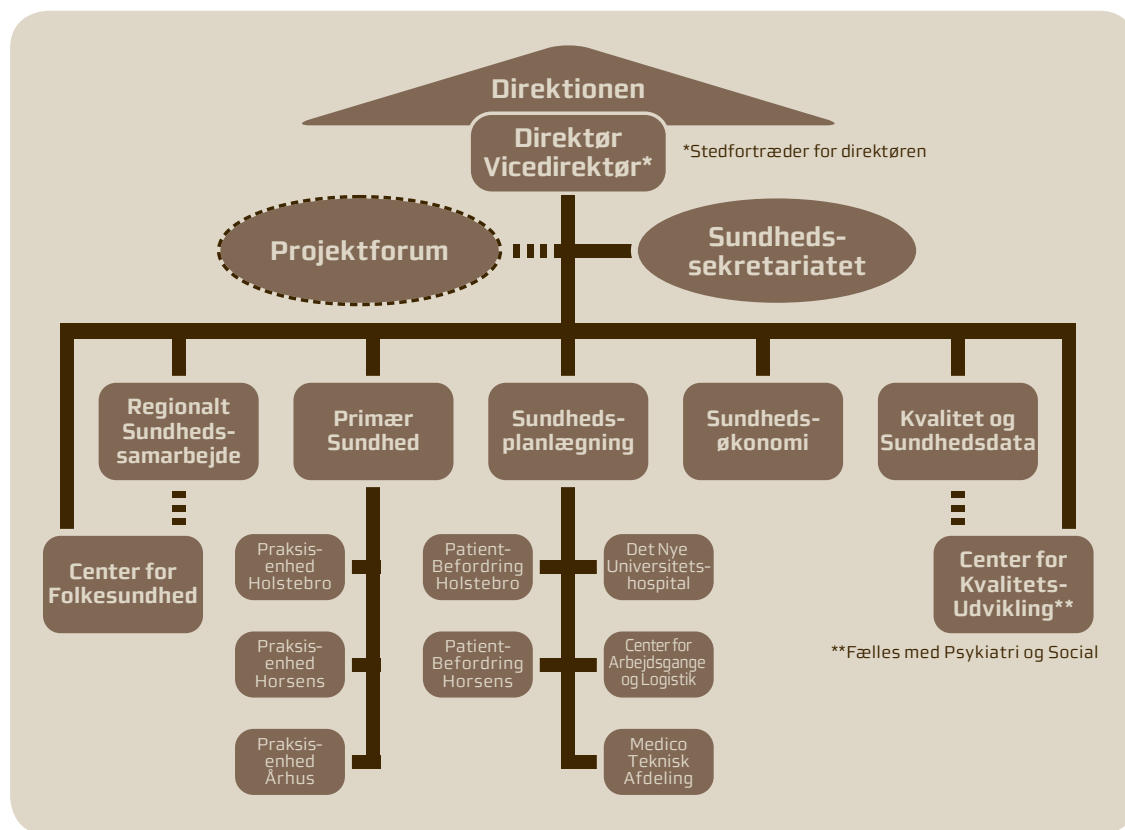
6.3 | Sundhedsstaben

Sundhedsstaben varetager rollen som bindeled mellem regionsrådet og driftsorganisationen. Stabens hovedfunktioner er:

- at støtte direktionens varetagelse af de overordnede ledelsesopgaver
- at understøtte driftssystemets effektivitet og udvikling
- at koordinere og understøtte et bredt samarbejde med andre aktører i sundhedssektoren, herunder hospitaler, praksissektor, forskningsmiljøer og kommuner m.fl.
- at bidrage til at sikre sammenhæng i ydelser og patientforløb på tværs af hospitalerne, sygesikringsområdet og de kommunale sundhedstilbud
- at udarbejde beslutningsoplæg til direktionen og det politiske system, og herunder sikre at vurderinger fra hospitalsledelser, faglige ledelser og det faglige rådgivningssystem indgår i de forslag, som fremlægges for regionsrådet
- at medvirke til gennemførelsen af de beslutninger, der træffes af regionens politiske organer og af de administrative ledelsesfora, der har kompetence til at træffe beslutninger i forhold til sundhedsområdets drift og udvikling

Organiseringen af Sundhedsstaben fremgår af figur 4.

Figur 4:
Organiseringen af Sundhedsstaben



Sundhedsstaben består af fem afdelinger og et sekretariat. Afdelingerne rummer et antal kontorer med tilhørende funktionsområder. Hver afdeling ledes af en afdelingschef, der har reference til direktionen. Hvert kontor ledes af en kontorchef, der har reference til afdelingschefen.

Derudover består den administrative organisation af kompetencecentre inden for folkesundhed, kvalitetsudvikling samt arbejdsgange og logistik. Hertil kommer en række lokale, dekoncentrerede enheder, jf. praksisenheder og patientbefordringskontorer.

I det følgende beskrives opgaverne inden for de forskellige områder.

6.3.1 | Direktør og vicedirektør

Som medlem af den samlede direktion i Region Midtjylland varetager direktøren på vegne af direktionen de daglige direktionsopgaver på sundhedsområdet. I tilknytning hertil etableres en stilling som vicedirektør. Vicedirektøren fungerer som direktørens stedfortræder.

6.3.2 | Sundhedssekretariatet

Til Sundhedsstaben er tilknyttet et sekretariat, der har til opgave at varetage den løbende sekretariatsmæssige betjening af direktionen i forhold vedrørende sundhedsområdet.

Derudover varetager Sundhedssekretariatet tværgående og koordinerende opgaver på sundhedsområdet vedrørende ledelse og organisation, udvikling og implementering af effektive arbejdsgange og administrative procedurer, koordinering af fælles projekter, medvirken i kommunikations-/formidlingsopgaver mv. samt visse koordinerende opgaver i forhold til dagsordensproduktion og sekretariatsbetjening i samarbejde med afdelingerne i Sundhedsstaben og Regionssekretariatet under Fællesstabene.

Møderne i afdelingschefkredsen og i Strategisk Sundhedsledelsesforum sekretariatsbetjenes af Sundhedssekretariatet. Endvidere er ansvaret for den overordnede koordinering af ledelsesudviklingen i forhold til afdelingschefer og hospitalsledelser forankret i Sundhedssekretariatet. Koncernbærende aktiviteter på ledelsesområdet koordineres i samarbejde med HR.

Ansvar for fortolkning og vejledning/rådgivning omkring lovgivningen på sundhedsområdet ligger ligeledes i Sundhedssekretariatet og stilles til rådighed for blandt andet den øvrige sundhedsstab, hospitalerne m.fl.

Sundhedssekretariatet varetager sekretariatsbetjeningen af Den Videnskabetiske Komité i Region Midtjylland.

Der er i Sundhedssekretariatet placeret en funktion, som arbejder strategisk og projektorienteret med anvendelse og udvikling af personale inden for sundhedsområdet. Funktionen løser derudover blandt andet en række planlægningsopgaver i forhold til de korte og mellemlange sundhedsuddannelser på grund-, efter- og videreuddannelsesniveau.

Endelig oprettes en funktion i Sundhedssekretariatet med særlige opgaver inden for internationalt samarbejde, formidling og erfaringsudveksling inden for sundhedsområdet.

6.3.3 | Projektforum

Projektforum er en »virtuel« stabsfunktion, der bemannes ad hoc med projektledere og projektmedarbejdere fra Sundhedsstaben, hospitalerne/driftsenhederne mv., eventuelt suppleret med deltagere fra Fællesstabene. Når et projekt placeres inden for rammerne af »projektforum,« sker det på baggrund af en ledelsesmæssig beslutning. Dermed sikres en særlig synlig ledelsesmæssig prioritering af det pågældende projekt.

Parallelt hermed vil der være projekter i gang med forankring på afdelings- eller kontorniveau, herunder også tværgående projekter, hvor flere afdelinger er involveret eller f.eks. andre dele af regionsadministrationen, driftsniveauet mv. Projektarbejdsformen vil dermed fortsat være en integreret arbejdsform på alle niveauer i organisationen – og kræver altså ikke en organisering med udgangspunkt i projektforum.

6.3.4 | Sundhedsplanlægning

Sundhedsplanlægning har ansvaret for funktionsplanlægning i forhold til hospitalerne og de praktiserende speciallæger, opgaver vedrørende universitetssamarbejde og forskning, aktivitets- og investeringsplanlægning, det interregionale samarbejde, præhospitals- og beredskabsområdet samt lægelig uddannelse.

Afdelingens opgaver omfatter blandt andre:

Hospitalsplanlægning

- Ansvar for speciale-, funktions- og kapacitetsplanlægning på regionens hospitaler. Ansvar for højt specialiseret patientbehandling. Speciallægepraksisplanlægning i samarbejde med Primær Sundhed
- Sekretariatsbetjening af Århus Universitetshospital. Strategiske opgaver vedrørende den kliniske forskning og udvikling

Aktivitets- og Investeringsplanlægning

- Ansvar for opfølgning og analyse af aktivitetsudvikling, ventelister mv., herunder benchmarking i samarbejde med Sundhedsøkonomi

- Investeringsplanlægning og anlægsopgaver på sundhedsområdet, idet overordnet økonomiopfølgning og budgetlægning på anlægsområdet er placeret i Sundhedsøkonomi
- Interregionalt samarbejde, herunder udarbejdelse af benyttelsesaftaler mv.

Lægelig Uddannelse

- Kapacitets- og kvalitetsudvikling af den lægelige videreuddannelse. Planlægning af speciallægeuddannelse i Region Midtjylland og Region Nordjylland
- Administration i forbindelse med ansættelse af læger i hoveduddannelsen i almen medicin
- Rådgivning vedrørende lægelig videreuddannelse
- Opfølgning på evaluering af videreuddannelsen på regionens hospitaler og i praksis
- Rådgivning omkring rekruttering, anvendelse af og personaleudvikling for regionens læger (herunder efteruddannelse)
- Rådgivning om og indgåelse af aftaler omkring medicinstuderende på regionens hospitaler og i praksis

Præhospital og Beredskab

Den forvaltningsbaserede administration af præhospitals- og beredskabsområdet. Det præhospitale område forventes at få øget betydning for det samlede akutte beredskab. Der etableres derfor en fælles, regionsdækkende organisation på det præhospitale område, som også omfatter beredskabsområdet. Det præhospitale/beredskabsområdet består af en forvaltningsbaseret administration, en Akut Medicinsk Koordineringscentral for regionen (regionsAMK) og et antal hospitalsenheder, der varetager den udførende præhospitale indsats og hospitalsberedskabet.

Siddende patientbefordring

Bestillerfunktionen i forhold til den siddende patientbefordring (inkl. befordring med særligt sygekøretøj) indgår aftaler med eksterne leverandører om varetagelse af selve kørselsopgaven. Der oprettes desuden to lokale patientbefordringskontorer i henholdsvis Horsens og Holstebro, som varetager opgaver på sundhedsområdet vedrørende visitation og disponering af kørsler/ruteplanlægning.

Projektafdelingen for Det Nye Universitetshospital i Århus

Projektafdelingen vedrørende forberedelse og gennemførelse af Det Nye Universitetshospital i Århus er ledelsesmæssigt forankret i Sundhedsplanlægning.

Center for Arbejdsgange og Logistik

For at understøtte hospitalerne i at optimere arbejdstilrettelæggelsen og sikre en fortsat udvikling af produktiviteten er der oprettet en funktion vedrørende arbejdsgange og logistik.

MedicoTeknisk afdeling

Ledelsesmæssigt refererer MedicoTeknisk afdeling til afdelingschefen for Sundhedsplanlægning. Der skal senere iværksættes en samlet udredning af organiseringen af det medicotekniske område i regionen.

Friklinikken i Brædstrup

Friklinikken i Brædstrup videreføres, idet det ledelsesmæssige ansvar indtil videre er delegeret fra direktionen til afdelingschefen for Sundhedsplanlægning. Der iværksættes et udredningsarbejde med henblik på at afklare mulighederne for et samarbejde med Region Syddanmark.

6.3.5 | Sundhedsøkonomi

Afdelingen varetager den overordnede økonomifunktion for sundhedsområdet og har i samspil med den centrale økonomifunktion i regionen det samlede økonomiske overblik over sundhedsområdet og det økonomiske ansvar for opfølgningen på aftaler med kommunerne.

I tilknytning hertil skal afdelingen følge udviklingen på sundhedsområdet og bidrage til udarbejdelse af samfunds- og sundhedsøkonomiske analyser af cost-benefit og cost-effectiveness på sundhedsområdet.

Afdelingen sekretariatsbetjener lederforum for økonomi, der består af direktøren med dagligt ansvar for sundhedsområdet og en repræsentant for hver hospitalsledelse.

Sundhedsøkonomi er opdelt i to kontorer: Sundhedsbudget og DRG og Takster.

Sundhedsbudget

Sundhedsbudget har følgende hovedopgaver:

- Bidrag til og koordinering af budgetlægning, økonomiopfølgning samt regnskabsudarbejdelse mv. vedrørende drift og anlæg på sundhedsområdet
- Budgetindberetning, budgetændringer, vedligeholdelse af kontoplan samt bilagshåndtering

DRG og Takster

DRG og Takster har følgende hovedopgaver:

- Fastsættelse af takster og takstfinansieringsmodeller, herunder understøttelse af målsætninger på sundhedsområdet og incitamentsstyring i forhold til hospitalerne
- Udvikling og anvendelse af takstafregning på hospitalsområdet (DRG-systemet) i forhold til regionen og centrale myndigheder
- Produktivitetsanalyser med henblik på at understøtte udviklingen af sundhedsområdet
- Deltage i tæt dialog med kommunerne om opbygningen af systemer, som kan sikre kommunerne indsigt i den del af sundhedsområdet, som de medfinansierer

6.3.6 | Primær Sundhed

Primær Sundhed varetager opgaver i forhold til praktiserende læger/almenlægeområdet, praktiserende speciallæger, praktiserende fysioterapeuter og ridedfysioterapeuter, psykologer, kiropraktorer, tandlæger, apotekere og fodterapeuter.

Primær Sundhed er opdelt i fem enheder: To stabskontorer og tre praksisenheder.

Kvalitet og Udvikling

Kvalitet og Udvikling løser opgaver omkring kvalitet inden for praksissektoren herunder:

- Kvalitet og faglig udvikling
- Sekretariatsbetjening af Kvalitetsudviklingsudvalget
- Lægemiddelområdet (både det primære og det sekundære), indsats på medicinområdet og herunder funktion i relation til et regionalt lægemiddelforum
- Klagesagsbehandling i forhold til praksissektoren
- Udvikling af informationsteknologi
- Information

Økonomi og Planlægning

Økonomi og Planlægning varetager følgende hovedopgaver i forhold til praksissektoren:

- Budgetlægning
- Økonomi- og aktivitetsopfølgning
- Planlægning
- Rekruttering og fastholdelse
- Primær Sundheds samarbejde med kommuner og hospitalsvæsen vedrørende funktions- og kapacitetsplanlægning
- Sekretariatsbetjening af samarbejdsudvalgene

På grund af den tætte sammenhæng mellem kapacitetsplanlægning på hospitalsområdet og i speciallægepraksis vil Primær Sundhed varetage praksisplanlægning mm. på speciallægeområdet i et tæt samarbejde med Sundhedsplanlægning.

Lokale praksisenheder

Som et vigtigt element i driftsunderstøttelsen af praksissektoren er der etableret tre praksisenheder med ledelsesmæssig reference til afdelingschefen for Primær Sundhed.

Praksisenhederne varetager følgende hovedopgaver:

- Yderadministration og afregning. Dette omfatter honorarafregning og øvrigt overenskomstbestemt afregning, overenskomstfortolkning og yderadministration i relation til regionens 2.275 ydere
- Lokal kvalitetsudvikling i form af samarbejde og understøttelse af lægelige kvalitets- og praksiskonsulenter, farmaceuter, datakonsulenter m.fl. Herudover vil enheden skulle implementere Kvalitetsudviklingsudvalgets beslutninger vedrørende lokale projekter
- Tæt lokalt samarbejde med områdets ydere, kommuner, hospitaler og forskningsmiljøer med henblik på at sikre dialogen. I forlængelse heraf skal praksisenhederne bidrage til implementeringen af sundhedspolitiske beslutninger på området. Gennem det tætte samarbejde skal der også opsamles viden, som kan omsættes til strategiske tiltag i Primær Sundhed

Praksisenhederne dækker følgende geografiske områder:

- Praksisenheden Holstebro, som betjener praksissektoren i Skive, Lemvig, Struer, Holstebro, Viborg, Ringkøbing-Skjern, Herning og Ikast-Brande kommuner
- Praksisenheden Horsens, som betjener praksissektoren i Horsens, Silkeborg, Skanderborg, Odder og Hedensted kommuner
- Praksisenheden Århus, som betjener praksissektoren i Århus, Favrskov, Randers, Norddjurs, Syddjurs og Samsø kommuner

6.3.7 | Regionalt Sundhedssamarbejde og Center for Folkesundhed

Formålet med afdelingens og centrets indsats er at sikre faglig udvikling samt strategisk koordinering af regionens rolle inden for folkesundhed i forhold til samarbejdet mellem de tre hovedaktører i sundhedsvæsenet: praksis, kommune og hospital og stimulere til sammenhæng mellem det politisk/administrative niveau, praksis og forskning.

Hovedområderne omfatter blandt andre:

- Sundhedsaftaler, herunder forhandling, opfølgning og udviklingsarbejde mv.
- Kronikerindsatsen
- Folkesundhed
- Forebyggelse, sundhedsfremme og rehabilitering
- Klinisk socialmedicin
- Sundhedstjenesteforskning og MTV
- Samarbejdet med kommunerne omkring sundhedscentre mv.
- Samarbejde med universiteterne, særligt Aarhus Universitet
- Den forvaltningsbaserede administration af jordmodervæsenet
- Den forvaltningsbaserede administration af den regionale specialtandpleje

Opgavefordelingen mellem afdelingerne er som hovedregel baseret på, at strategisk-koordinerende forvaltningsfunktioner placeres i Regionshuset Viborg, mens funktioner, som er mere operationelle, eller hvor nærhed til et bestemt geografisk område er vigtig, er placeret på andre lokationer.

Regionalt Sundhedssamarbejde

Hovedopgaven for afdelingen i Viborg er at sikre strategisk koordinering af regionens rolle i forhold til samarbejdet mellem de tre hovedaktører i sundhedsvæsenet: praksis, kommune og hospital. Afdelingen skal være med til at sikre sammenhæng mellem regionens og kommunernes indsats på sundhedsområdet. Borgere og patienter skal opleve, at der er sammenhæng i tilbuddene. Det er et mål for afdelingen, at den vil kendes på at tage udgangspunkt i patienternes og borgernes oplevelse af mødet med sundhedsvæsenet.

Afdelingens umiddelbare opgaver er blandt andre:

- Sekretariatsbetjening af det politiske samarbejde med kommunerne (Underudvalget vedrørende Primær Sundhed, Sundhedskoordinationsudvalget m.m.), herunder at bringe sundhedspolitiske problemstillinger i feltet mellem hospitaler, kommuner og praksis til politisk debat
- Sundhedsaftaler, herunder forhandling, opfølgning og udviklingsarbejde mv.

- Samarbejdet med kommunerne omkring sundhedscentre mv.
- Gennemførelse af en forbedret indsats for patienter med kroniske sygdomme
- Rehabiliterings- og genoptræningsområdet
- Forebyggelse og sundhedsfremme
- Den forvaltningsbaserede administration af jordemodervæsenet
- Den forvaltningsbaserede administration af den regionale specialtandpleje

Afdelingen består af to kontorer: Kontoret for Kommunesamarbejde og Sundhedsaftaler samt Kontoret for Folkesundhed og Kronikerindsats.

Kommunesamarbejde og Sundhedsaftaler

Kontorets primære opgave er p.t. at udarbejde og indgå sundhedsaftaler med hver af de 19 kommuner. Kontoret har ansvar for forhandling, opfølgning og udviklingsarbejde mv. i forhold til sundhedsaftaler og kommunesamarbejde.

De obligatoriske områder, som region og kommuner i første omgang skal indgå aftaler om, er:

- Udskrivningsforløb for svage, ældre patienter
- Aftaler omkring indlæggelsesforløb
- Aftaler om træningsområdet
- Aftaler om hjælpemiddelområdet
- Forebyggelse og sundhedsfremme, herunder patientrettet forebyggelse
- Indsatsen for mennesker med sindslidelser

Folkesundhed og Kronikerindsats

Kontoret har strategiske opgaver i forhold til folkesundhed, herunder sundhedstjenesteforskning.

Det er et særligt mål for kontoret, at indsatsen for patienter med kroniske sygdomme forbedres. Sundhedsvæsenet i regionen skal gears til i højere grad at imødekomme de krav og behov, der følger af, at et stigende antal borgere må leve med en eller flere kroniske sygdomme. Den såkaldte kronikermodel (The Chronic Care Model/CCM), herunder Sundhedsstyrelsens rapport »Kronisk Sygdom – patient, sundhedsvæsen og samfund« fra december 2005, er et væsentligt udgangspunkt for kontorets arbejde.

Center for Folkesundhed

Center for Folkesundhed indgår i et tæt funktionelt samarbejde med Regionalt Sundheds-samarbejde. Centret er fordelt på to geografier, Århus og Holstebro.

Centret arbejder med folkesundhedsområdet, dog med særlige kompetencer inden for sundhedsfremme, forebyggelse, rehabilitering, socialmedicin, sundhedstjenesteforskning og MTV (Medicinsk Teknologi Vurdering). Centret har uddannelses- og forskningsforpligtelser og indgår i et tæt samarbejde med en række forskningsmiljøer på folkesundhedsområdet lokalt og nationalt.

Center for Folkesundhed består af fire enheder:

- Sundhedsfremme
- MTV og Sundhedstjenesteforskning
- Socialmedicin
- Sekretariatet for Folkesundhed

Centret, som derudover omfatter en lokal enhed i Holstebro, skal også fungere som lokale fremskudte organisatoriske enheder og varetage en række basisopgaver på folkesundhedsområdet i samspillet mellem hospitalerne, almen praksis og kommunerne. Enhederne skal endvidere medvirke til at binde de overordnede principper for sundhedsplanarbejdet og sundhedsaftalerne sammen med de specifikke lokale behov og muligheder for samarbejde. Hvis der er behov for det, vil der senere blive etableret en lokal enhed i Horsens.

Basisopgaverne omfatter blandt andre:

- Indarbejdelse af lokale behov for sundhedsfremme, forebyggelse, rehabilitering og socialmedicin i sundhedsaftalerne
- Metodeudvikling, koordinering og evaluering
- Medvirken til sammenhængende forløb på tværs af sektorer
- Specialiseret rådgivning og samarbejde med kommunerne

Center for Folkesundhed ledes af en afdelingschef med organisatorisk reference til direktionen

6.3.8 | Kvalitet og Sundhedsdata og Center for Kvalitetsudvikling

Kvalitet og Sundhedsdata har tre hovedopgaver, nemlig kvalitetsarbejde på sundhedsområdet, patientvejlederfunktionen og den centrale omvisiteringsfunktion, samt opgaver vedrørende sundhedsdata og sundhedsinformatik. Opgaverne løses af tre kontorer, Kvalitetsstrategi og Koordinering, Sundhedsinformatik og Patientkontoret.

Kvalitetsstrategi og Koordinering

Kontoret varetager overordnede strategisk-koordinerende opgaver i forhold til kvalitetsudvikling og kvalitetssikring på sundhedsområdet samt arbejde med kvalitetsdata og formidling af disse. Kontorets opgaver omfatter blandt andet ansvaret for det regionale arbejde med hensigtsmæssige og sammenhængende patientforløb og akkreditering i henhold til Den Danske Model.

På driftsniveauet skal der være en kvalitetsorganisation, der ledelsesmæssigt er forankret i den pågældende driftsenhed, og som kan løfte opgaven lokalt. Kvalitetsarbejdet på driftsniveauet foregår inden for rammerne af den faglige samordning, som Kvalitet og Sundhedsdata har ansvaret for.

Kvalitet og Sundhedsdata varetager således formandskab og sekretariatsfunktion i Det regionale Kvalitetsråd på sundhedsområdet. Kvalitetsrådet fungerer som samlet forum og øverste rådgivende organ over for direktionen og Strategisk Sundhedsledelsesforum i kvalitetsspørgsmål. Rådet fungerer på tværs af primær- og sygehussektor og har deltagelse fra psykiatriområdet.

Sundhedsinformatik

Med afsæt i bestræbelserne på at sikre kvalitet, hensigtsmæssige patientforløb og effektiv ressourceanvendelse, herunder gennem rationel dokumentation og dataanvendelse, har Kvalitet og Sundhedsdata inden for sundhedsdata og -informatikområdet en overordnet strategisk og koordinerende rolle i forhold til hospitalerne og i forhold til It under Fællesstabene.

I den sammenhæng varetager Sundhedsinformatik den koordinerende opgave i forhold til den overordnede planlægning, budgetlægning og disponering på sundheds-it-området. Dette sker som led i understøttelsen af sundhedsområdets mål, strategier og indsatsområder.

Kvalitet og Sundhedsdata er repræsenteret i Region Midtjyllands tværgående it-styregruppe, der sekretariatsbetjenes af It under Fællesstabene.

Systemejerskabet i forhold til sundhedsområdets it-systemer (f.eks. PACS (Picture Archiving and Communication System), EPJ (Elektronisk Patient Journal), Håndbogssystem) ligger hos sundhedsområdets informatikstyregruppe, der således træffer overordnede og principielle beslutninger inden for området. Sekretariatsbetjeningen af styregruppen og den daglige varetagelse af systemejerskabet er placeret i Sundhedsinformatik.

Idet sundheds-it området har en tæt sammenhæng til sundhedsområdets forretningsprocesser varetages den overordnede kontakt til Sundhedsstyrelsen og andre nationale aktører som udgangspunkt af Sundhedsinformatik, men i et tæt samarbejde med It under Fællesstabene.

Én af kerneopgaverne for Kvalitet og Sundhedsdata er at øge tilgængeligheden til data på sundhedsområdet, herunder stille relevante data til rådighed for den øvrige organisation og dermed støtte analyse- og planlægningsopgaver samt beslutningsprocesser på alle niveauer. Opgaven omfatter blandt andet opstilling af rammer for og tilvejebringelse af data samt indhentning af fagligt input hos den øvrige organisation.

Sundhedsinformatik står samtidig for den daglige varetagelse af systemejerskabet i relation til sundhedsdata-området, herunder udvikling og vedligeholdelse af ledelsesinformationssystem og datawarehouseløsninger for sundhedsområdet. På konkrete områder varetages denne opgave i andre afdelinger i Sundhedsstaben, f.eks. inden for sygesikringsområdet.

Patientkontoret

Patientkontoret har ansvaret for patientvejlederfunktionen samt den centrale omviseringsfunktion i regionen. Udgangspunktet er, at der er ét fælles telefonnummer i regionen til patientvejledningen og omviseringsfunktionen (patientkontoret), idet de to funktioner fysisk er placeret samlet.

Det primære ansvar for omvisitering af patienter ligger fortsat decentralt på hospitalerne. Men der etableres som supplement hertil en central/fælles omvisiteringsfunktion for regionens hospitalsvæsen blandt andet med henblik på at sikre ekspertise/bæredygtighed i opgaveløsningen og ensartethed i administrationen af det frie og det udvidede frie sygehusvalg. Det tilstræbes, at patientvejlederne i en vis udstrækning har mulighed for at arbejde decentralt, herunder at mødes med patienter, der har behov for en personlig kontakt.

Omvisiteringen udgør et vigtigt element i overvågningen af patientstrømme og dermed udnyttelsen af kapaciteten. Der vil derfor være et tæt samarbejde med Sundhedsplanlægning.

Patientkontoret sekretariatsbetjener Sundhedsbrugerrådet i Region Midtjylland.

Center for Kvalitetsudvikling

Center for Kvalitetsudvikling er et fælles kompetencecenter for sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet.¹ Centret vil drage fordel af et tværgående metodefællesskab samt erfaringer og kompetencer, der er til rådighed inden for både sundhedsområdet og social- og psykiatriområdet.

Centret varetager opgaver vedrørende den kliniske kvalitet og patientsikkerhed, metodeudvikling og kvalitetsdokumentation samt opgaver inden for analyser og evaluering, bruger- og pårørende og patientundersøgelser, organisering og drift af indikatorprojekter og kvalitetsdatabaser, implementeringsprojekter og innovative metodeudviklingsaktiviteter.

¹ Jf. afsnit 5.7 i beskrivelsen af Psykiatri og Social

Det er målet, at centret både skal kunne bidrage til et professionelt kvalitets-, dokumentations- og evalueringsmiljø i Region Midtjylland til drift og udvikling af området, og at centret besidder faglige kompetencer til at præge kvalitetsudviklingen lokalt, regionalt, nationalt og internationalt.

Center for Kvalitetsudvikling er beliggende i Århus og ledes af en afdelingschef. Inden for centret ledes Klinisk Kvalitet af en cheflæge.

Opgaver

Inden for sundhedsområdet får Center for Kvalitetsudvikling primært til opgave at stille faglige kompetencer til rådighed for løsningen af kvalitetsopgaver i sundhedsvæsenet ved at stille viden, redskaber og metoder og en driftsorganisation til rådighed for hospitaler, kommuner og almen praksis. Samtidig skal centret bidrage med input til det strategiske niveau på sundhedsområdet.

Centret får blandt andet til opgave at varetage opgaver vedrørende:

- Patienttilfredshedsundersøgelser og patientinvolvering
- Større auditforløb
- Patientsikkerhed, herunder koordinering af arbejdet i regionen og gennemførelse af aggregerede kerneårsagsanalyser samt auditopgaver
- Faglig udvikling af de kliniske databaser, opfølgning og audit
- Evaluerings- og dokumentationsarbejdet i forbindelse med regionens patientforløbsarbejde
- Faglig udredning og rådgivning samt litteraturoversigter med henblik på at producere kritiske analyser, der kan udfordre sundhedsvæsenet på kvalitetsområdet
- Faglig, metodisk og organisatorisk rådgivningskompetence i forhold til Den Danske Kvalitetsmodel (akkreditering)
- Drift og udvikling af Det Nationale Indikatorprojekt nationalt og regionalt
- Evaluerings- og analyseopgaver i sundhedsvæsenet
- Implementeringsprojekter med blandt andet gennembrudsmetoden
- Arbejdsklimaundersøgelser

Referencelinjer

Afdelingschefen refererer i forhold til de faglige opgaver på sundhedsområdet til afdelingschefen for Kvalitet og Sundhedsdata. Organisatorisk og ledelsesmæssigt refererer afdelingschefen til direktionen. De konkrete referenceforhold i forhold til indtægtsdækket virksomhed forudsættes fastlagt i de aftaler, der ligger til grund for opgavevaretagelsen.

7 | Regional Udvikling

Region Midtjylland har alle muligheder for at være en vækstdynamo regionalt og internationalt. En position som skal sikre en sund og stærk økonomi bag den velfærd, regionen tilbyder sine borgere. Mulighederne er mange, men de er ikke ens og heller ikke lige store i hele regionen. Det kræver en stærkt differentieret og frem for alt vedvarende indsats at udfolde regionens potentiale som vækstdynamo.

7.1 | Den regionale Erhvervsudviklingsstrategi

Med strukturreformen får regionerne en ny og meget væsentlig rolle som dynamo for den regionale udvikling. Sektorområdet Regional Udvikling skal varetage sekretariatsfunktionen for Vækstforum i Region Midtjylland og igennem sine aktiviteter understøtte vækst, uddannelse og beskæftigelse i regionen. Vækstforum er et nyt partnerskab mellem centrale aktører inden for erhvervsudvikling (region, kommuner, erhvervslivets og arbejdsmarkedets organisationer samt videninstitutioner) – et partnerskab, som skal sikre regional vækst og udvikling. Vækstforum skal bidrage til styrkelse af samarbejdet omkring udvikling af de regionale vækstvilkår og til at sikre en koordineret og sammenhængende regional indsats. Dette sker gennem en regional erhvervsstrategi og dertil hørende handlingsplaner. Regionsrådet kan efter indstilling fra Vækstforum medfinansiere aktiviteter til fremme af regional erhvervsudvikling inden for:

- Innovation, videndeling og videnopbygning
- Anvendelse af ny teknologi
- Etablering og udvikling af nye virksomheder
- Udvikling af menneskelige ressourcer
- Vækst og udvikling i turismeerhvervet, og
- Udviklingsaktiviteter i yderområder

7.2 | Den regionale Udviklingsplan

Regional udvikling rummer opgaver inden for erhverv, natur og miljø, uddannelse, turisme/oplevelsesøkonomi, jordforurening, råstofsområder og kollektiv transport mv. Grænserne mellem de forskellige opgaveområder er *fleksible*, og det forudses, at tyngden i arbejdet med regional udvikling inden for de enkelte områder vil kunne variere over tid. Det samlede opgaveområde bindes sammen af den regionale udviklingsplan. Gennem den regionale udviklingsplan skal der sættes ord på regionens værdier, identitet og visioner. Det er den regionale udviklingsplan, der skal give retningen for den regionale udvikling. For at sikre bredt ejerskab i hele regionen til udviklingsplanen, skal der indgås partnerskaber med kommuner, organisationer, institutioner og personer, så faglighed og mangfoldighed er repræsenteret.

Internationalt samarbejde – herunder EU-arbejde – indgår som en integreret del af arbejdet på alle indsatsfelter i den regionale udvikling. Det internationale arbejde indgår på linje med øvrige opgaver i organisationen, og det internationale område varetager strategiske opgaver og er støttefunktion for arbejdet på de enkelte indsatsområder. Prioritering og indstilling om anvendelse af EU's strukturfondsmidler sker via Vækstforum i forhold til den vedtagne strategi.

Den organisatoriske struktur på området skal afspejle den brede opgaveportefølje og tilgodesee behovet for en dynamisk opgavevaretagelse. Der er således en stærk forventning om, at Regional Udvikling skal være omdrejningspunkt for udvikling af nye policy-initiativer, der skal medvirke til at placere regionsrådet centralt i offentlighedens opfattelse af, hvem der bidrager til at sikre øget vækst og beskæftigelse i regionen.

Regional Udviklings arbejde kommer i vid udstrækning til at ske i tæt samarbejde og samspil med en række lokale, regionale og nationale aktører inden for regional udvikling, således at regionens opgave i stigende grad må forventes at blive den samlende netværksfacilitator for regional udvikling.

Regional Udvikling har derfor organiseret sig som en netværksorganisation for at løse opgaverne. Netværksstyring er det rationale, der bedst bibringer en organisation den nødvendige fleksibilitet, dynamik og resultatorientering for at kunne løse den stigende mangfoldighed af komplekse opgaver.

Netværksstyring forudsætter en ledelsesmæssig udvikling af den indre organisatoriske styring, der skal sikre den strategiske kapacitet, der er en forudsætning for etablering af den nødvendige autoritet og legitimitet. Det betyder, at der for det første skal skabes en organisatorisk og kulturel retningsans, der er baseret på enighed om organisationens mål og strategi, så Regional Udvikling agerer som en stærk enhedsaktør. For det andet skal der ske en klar prioritering af analysearbejde af høj kvalitet, der underbygger den overordnede strategi. For det tredje skal organisationens analytiske kapacitet sikres med en positiv spiral, hvor spændende opgaver fastholder og tiltrækker spændende mennesker, der løser opgaverne tilfredsstillende, hvorefter Regional Udvikling får et ry som en attraktiv og fremsynet arbejdsplads for de bedste.

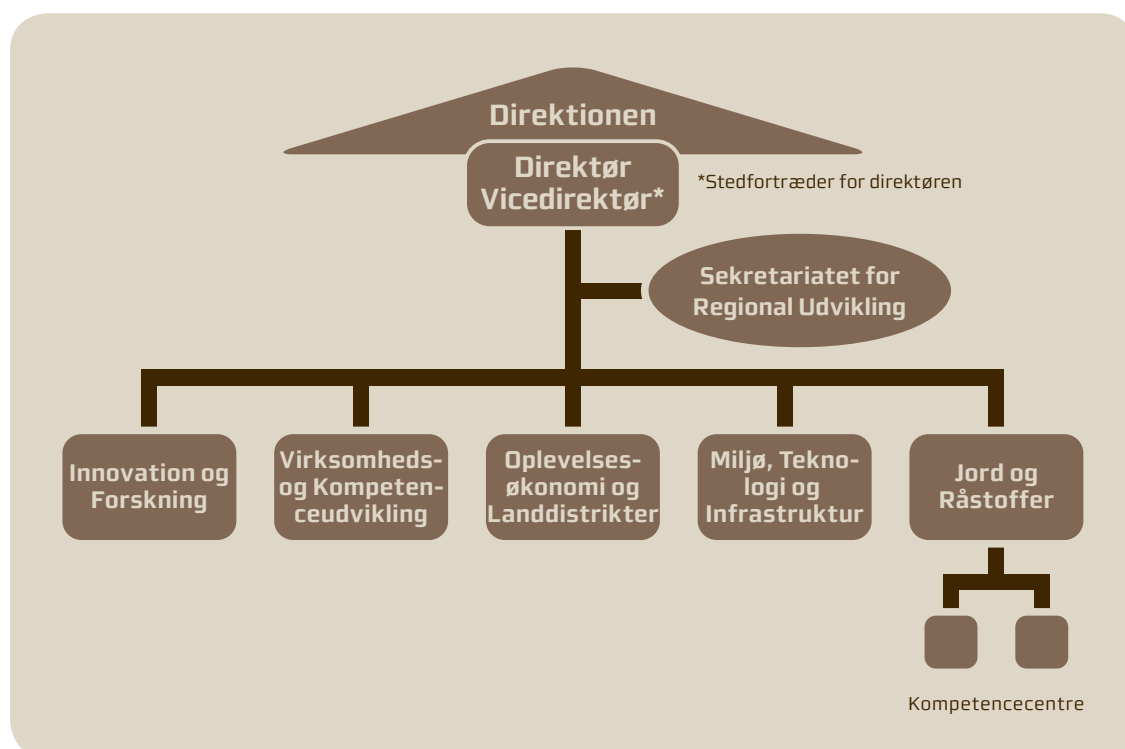
Projektarbejde vil være den fremherskende arbejdsform. Medarbejdere og ledere fra de faglige opgaveområder og sekretariatsfunktionen vil derfor i vid udstrækning indgå i tværfaglige udviklingsprojekter med både intern og ekstern deltagelse. LEAN-filosofien vil være fremherskende i Regional Udvikling for at sikre, at driftsaktiviteter organiseres på en enkel og hensigtsmæssig måde.

Med udgangspunkt i ovenstående organiseres Regional Udvikling i en sekretariatsfunktion og seks fagområder, jf. nedenfor. Området rummer i alt 130 årsværk, heraf 44 årsværk i fagområdet Jord og Råstoffer.

Under fagområdet jord og råstoffer oprettes kompetencecentre i Horsens og Holstebro (foruden en mindre stabsenhed i Viborg). Der etableres endvidere et mindre center for virksomhedsudvikling i Holstebro (foruden enheden i Viborg). De øvrige opgaver placeres alle i Viborg.

Regional Udvikling organiseres som vist i figur 5. Området ledes af en direktør for regional udvikling. Som medlem af den samlede direktion i Region Midtjylland varetager direktøren på vegne af direktionen de daglige direktionsopgaver i Regional Udvikling. I tilknytning hertil etableres en stilling som vicedirektør. Vicedirektøren fungerer som direktørens stedfortræder, og er leder af Sekretariatet for Regional Udvikling. Jord og Råstoffer ledes af en vicedirektør. De øvrige områder ledes af afdelingschefer, som alle har reference til direktionen.

Figur 5:
Organiseringen af Regional Udvikling



8 | Fællesstabene

Fællesstabene omfatter en række funktioner, som løser tværgående og koordinerende opgaver på tværs af organisationen samt strategiske politikformulerende opgaver for direktionen og regionsrådet.

Fællesstabene organiseres i fem afdelinger: Regionssekretariatet, HR, Regionsøkonomi, It og Kommunikation. Organiseringen og den personalemæssige dimensionering af hver af disse afdelinger beskrives nedenfor. Samlet omfatter Fællesstabene 284 årsværk.

Direktionsansvaret for det fælles administrative område er fordelt på de fire medlemmer af direktionen således:

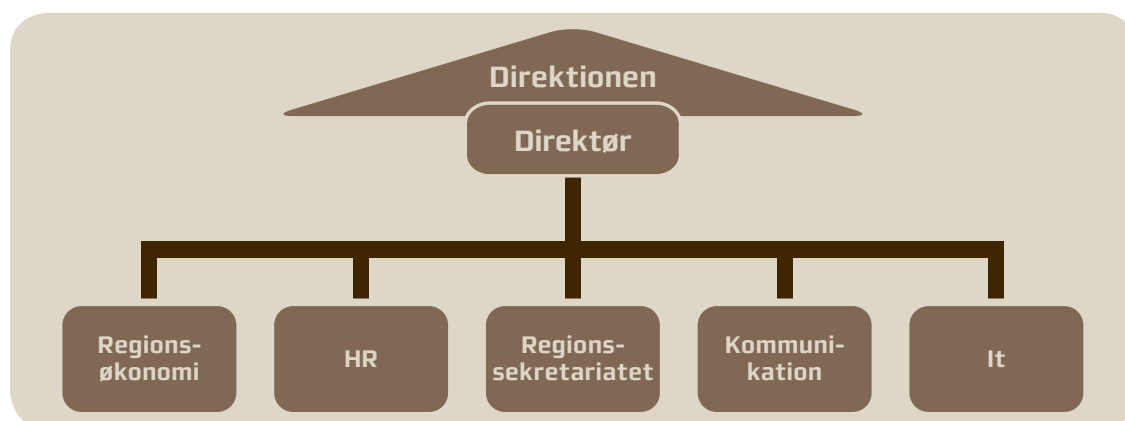
- Det økonomiske område og kommunikationsområdet varetages af regionsdirektøren
- Sekretariatsområdet varetages af direktøren med særligt ansvar for psykiatri- og socialområdet
- HR-området varetages af direktøren med særligt ansvar for området regional udvikling
- It-området varetages af direktøren med særligt ansvar for sundhedsområdet

Det er afgørende for fællesfunktionernes virke, at de primært fungerer og opfattes som støttefunktioner for den opgavevaretagelse, som finder sted i sektorområderne. Fællesstabene skal således skabe merværdi i forhold til sektorområderne og yde støtte til disse.

På en række områder har fællesfunktionerne en rolle i form af udarbejdelse af oplæg til fælles koncern-tværgående politikker og forretningsgange, og i forhold til at sikre at lovkrav og regionsrådets beslutninger implementeres i organisationen. Endvidere varetager fællesfunktionerne visse kontrolfunktioner, f.eks. på løn- og regnskabsområderne. Det er vigtigt, at opgaver af denne karakter sker med udgangspunkt i værdier som dialog, åbenhed og respekt, og at der generelt etableres et tillidsfuldt samarbejde med sektorområder, hospitaler og institutioner.

Organiseringen af Fællesstabene fremgår af figur 6.

Figur 6:
Organiseringen af Region
Midtjyllands
Fællesstabe



8.1 | Regionssekretariatet

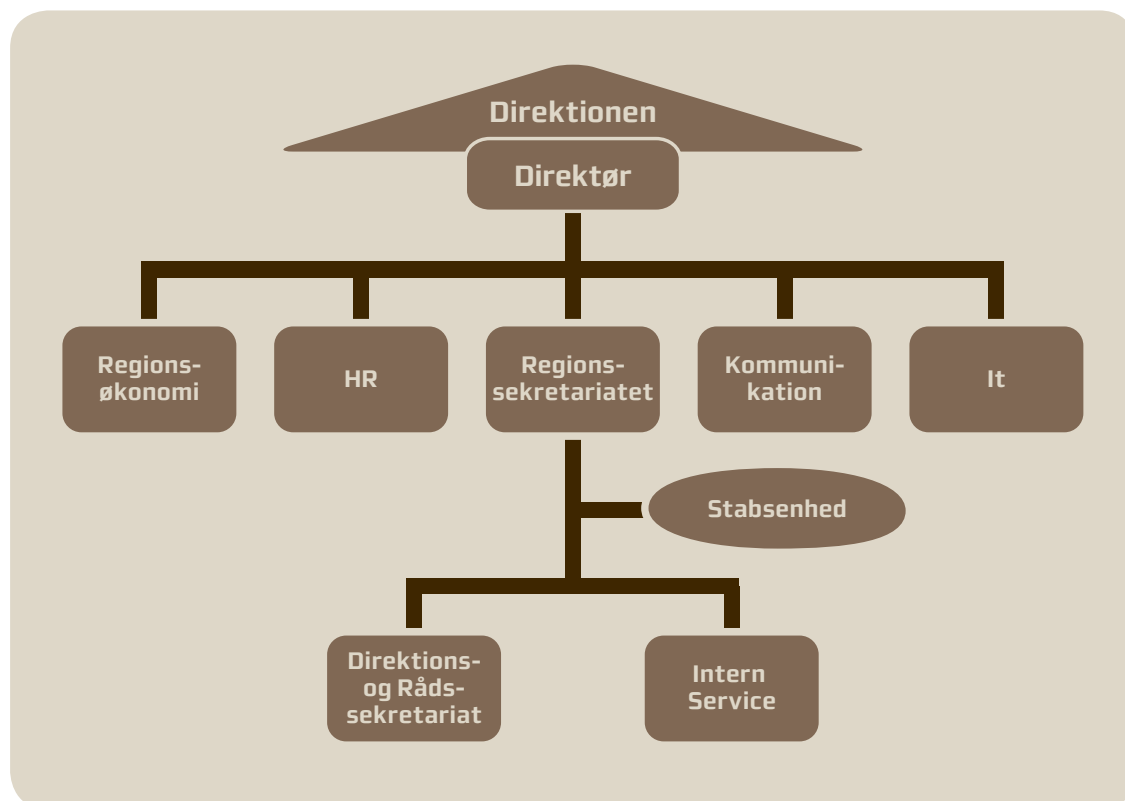
Regionssekretariatet ledes af en sekretariatschef med reference til direktionen. Afdelingen, der omfatter 52 årsværk, er placeret i Viborg i tilknytning til den administrative og politiske ledelse.

Sekretariatet er organiseret med to kontorer, Direktions- og Rådssekretariatet og Intern Service samt en mindre stabsenhed. De to kontorer ledes af en kontorchef.

Sekretariatet har en dobbeltfunktion i forhold til direktionen og regionsrådet, dels som strategisk organ, dels som koordinerende bindeled på tværs og på langs af hele organisationen. Sekretariatet understøtter det generelle samarbejde og interessevaretagelsen i forhold til regionens eksterne samarbejdspartner, herunder organisationen Danske Regioner, kommunerne og staten.

Organiseringen af Regionssekretariatet fremgår af figur 7:

Figur 7:
Organisationsplan for Regionssekretariatet



Sekretariatet bistår regionsrådet og direktionen og tilrettelægger arbejdet med at få ønskede udredninger og analyser tilvejebragt. Sekretariatet vurderer løbende behovet for forberedende initiativer af policy-mæssig karakter.

Sekretariatet betjener regionsrådet, forretningsudvalget og Kontaktudvalget. Dertil kommer diverse ad hoc prægede møder. Sekretariatet har ansvaret for sagsstyring, kompeten-

cefordelingsregler og forretningsorden mv. i forhold til regionsrådet og politiske udvalg samt for offentliggørelse af dagsordener og beslutninger. Sekretariatet medvirker til at koordinere og forberede beslutningsoplæg til regionsråd og forretningsudvalg mv., samt bistår medlemmerne af regionsrådet med praktiske og administrative opgaver, herunder f.eks. politikerservice vedrørende vederlag, kurser, rejser mv. samt bistand i forbindelse med varetagelse af opgaver i råd, nævn og bestyrelser.

Sekretariatet betjener endvidere direktionen og stabchefkredsen og varetager i samarbejde med HR afviklingen af mødeaktiviteter i forhold til koncernledelsen.

Sekretariatet er ansvarlig for digital forvaltning og er som følge heraf systemejer for de administrative it-systemer. Sekretariatet har i den forbindelse oprettet en intern digital forvaltningsenhed, som har fokus på løbende at udvikle regionens it-anvendelse i forhold til de administrative funktioner i regionen, herunder elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH). En anden hovedopgave er at understøtte videnopsamling og -deling i regionen.

Region Midtjyllands generelle juridiske funktion er placeret i Regionssekretariatet. Den juridiske funktion omfatter juridisk rådgivning og sagsbehandling, forvaltningsretlige spørgsmål, varetagelse af retssager og voldgiftssager og deltagelse i forhandlinger, bistand i forbindelse med udbud med videre.

Regionssekretariatet er ansvarlig for den overordnede administration af Region Midtjyllands forsikringsforhold, herunder vurderinger af økonomiske risici på områder med selvforsikring. Administrationen af områder med selvforsikring (arbejdsulykkesforsikring og patientforsikring) varetages ligeledes af Regionssekretariatet.

Sekretariatet er ansvarlig for de overordnede administrative procedurer og rammer i regionen, herunder den interne service i Regionshuset Viborg. Sekretariatet varetager blandt andet driftsopgaver vedrørende kantine, omstilling og reception, pedelfunktion, rengøring, intern postfordeling mv.

Regionssekretariatet har ansvaret for regionens journal- og arkivfunktion, herunder medlemarkivet for Region Midtjylland.

Regionssekretariatet varetager administrationen af den fælles feriefond for Region Midtjylland.

Sekretariatet er overordnet ansvarlig for driften af og servicefunktionerne i de tre regionshuse i Århus, Horsens og Holstebro. Regionshusenes fælles servicepersonale er således tilknyttet Regionssekretariatet.

8.2 | HR

Overordnede opgaver

HR varetager ansvaret for de strategiske og koordinerende opgaver inden for områderne løn og personale, organisation, ledelse, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling samt efter og videreuddannelse i Region Midtjylland. Dette omfatter blandt andet betjeningen af det politiske system, direktionen og det øverste MED-udvalg samt tværgående planlægnings- og udviklingsopgaver.

HR er bindeled mellem regionens politiske og administrative ledelse og de ledere i sektorerne, som har ansvaret for at udmønte regionens værdier og målsætninger på HR-området i praksis. Det er en hovedopgave for HR at sikre de bedst mulige rammer for, at Region Midtjylland kan fremstå som en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø og gode individuelle udviklingsmuligheder for medarbejderne.

Afdelingen løser endvidere en række driftsopgaver på løn- og personaleområdet for de dele af driftsorganisationen, som ikke har en selvstændig løn- og personalefunktion samt driftsopgaver vedrørende arbejdsmiljø, udvikling og uddannelse for hele organisationen.

Organiseringen af HR tager overordnet udgangspunkt i, at de strategiske opgaver løses med basis i Viborg, og at de driftsmæssige opgaver løses med udgangspunkt i lokale driftsenheder i Horsens, Holstebro og Århus.

Det skal understreges, at der også tænkes løst konkrete strategiske og udviklingsmæssige opgaver af personalet i driftsenhederne, men at opgaven i så fald kommer fra den strategiske enhed i Viborg.

Overordnet organisation og dimensionering

HR ledes af en direktør, som indgår i Region Midtjyllands direktion. Afdelingen organiseres med en strategisk og koordinerende enhed i Viborg samt driftsenheder i Horsens, Holstebro og Århus.

Driftsenhederne organiseres i to afdelinger for henholdsvis Løn og Personale og Udvikling og Arbejdsmiljø.

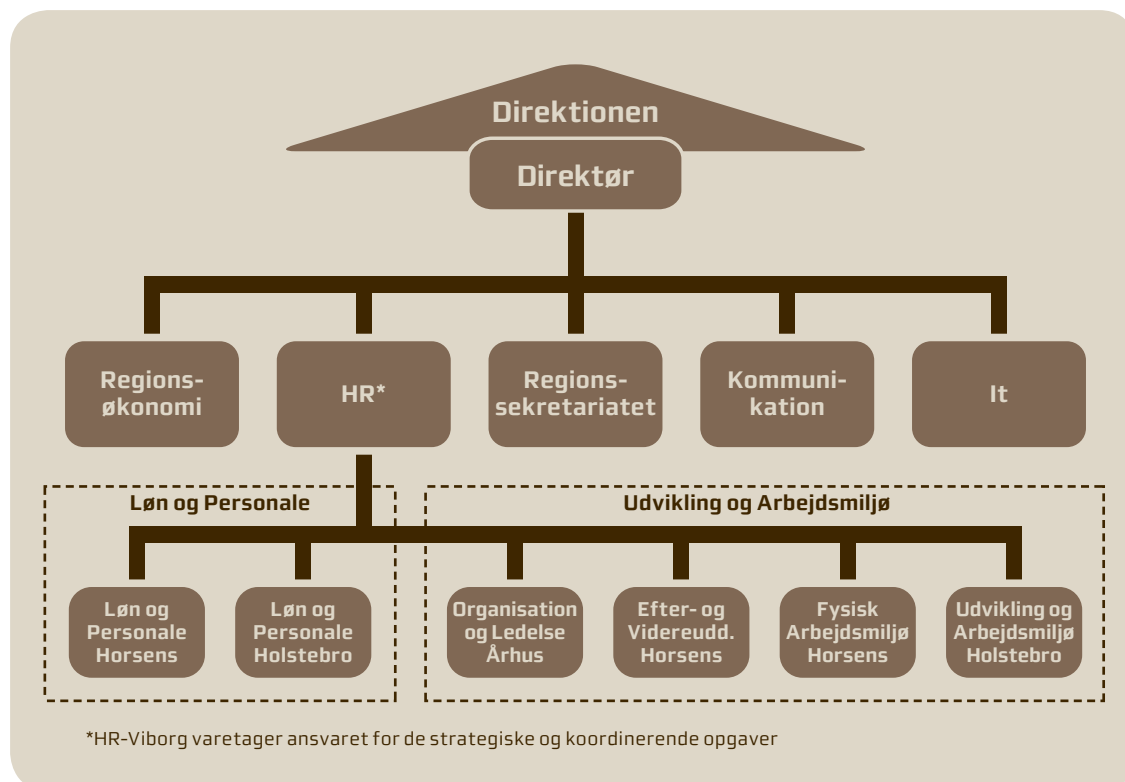
På løn- og personaleområdet ledes den centrale enhed af en afdelingschef med reference til direktøren for HR. De to driftsenheder ledes af driftsledere, som refererer til chefen for løn- og personaleområdet i Viborg.

Udvikling og Arbejdsmiljø i den centrale enhed i Viborg ledes ligeledes af en afdelingschef. De fire driftsenheder på området ledes af driftsledere. Arbejdsmiljørådgivningen (ergonomi, fysisk, kemisk og biologisk arbejdsmiljø – herunder særligt kendskab til arbejdsmiljølovgivningen) samles i Regionshuset Horsens og ledes af en særskilt driftsleder. Driftslederne refererer til chefen for Udvikling og Arbejdsmiljø i den centrale enhed i Viborg.

I den strategiske og koordinerende enhed i Viborg oprettes et sekretariat. Sekretariatschefen har reference til direktøren for HR.

Den samlede personalenormering i HR udgør 94 årsværk.

Figur 8:
Organisations-
plan for HR



Løn og Personale

Der etableres en stabsafdeling i hovedsædet i Viborg, som varetager de strategiske opgaver på løn- og personaleområdet.

De strategiske og koordinerende opgaver omfatter blandt andre:

- Udarbejdelse af lønpolitik, herunder koordinering af lønniveauer på tværs i organisationen
- Udarbejdelse af overordnede personalepolitikker
- Implementering af nye overenskomster og ny lovgivning mv. samt bistand med regelfortolkning over for tillids- og sikkerhedsrepræsentanter m.fl.
- Juridisk vurdering og sagsbehandling af komplicerede personalesager samt varetagelse af forhandlinger i tvistløsningssystemet mv.
- Overordnet planlægning af it-understøttelsen af området
- Rådgivning og sekretariatsbetjening af regionsrådet, direktionen og det øverste niveau af samarbejds- og sikkerhedsorganisationen m.fl. inden for løn-, forhandlings- og personaleområdet

- Udarbejdelse af ledelsesinformation indenfor området

I forhold til driftsopgaverne på løn-, forhandlings- og personaleområdet opretholdes den eksisterende struktur på hospitalsområdet. Det vil sige, at

- Regionshospitalet Viborg varetager driftsopgaverne for hospitalerne i Viborg, Skive og Kjellerup
- Det administrative Center i Holstebro varetager driftsopgaverne for hospitalerne i Herning, Ringkøbing, Holstebro, Lemvig, Tarm og hospitalspsykiatrien fra det tidligere Ringkjøbing Amt
- Regionshospitalet Randers varetager driftsopgaverne for hospitalerne i Randers og Grenaa
- Regionshospitalet Silkeborg varetager driftsopgaverne for Regionshospitalet Silkeborg og Hammel Neurocenter
- Århus Universitetshospital, Skejby, varetager egne driftsopgaver
- Århus Universitetshospital, Århus Sygehus, varetager driftsopgaverne for Århus Universitetshospital, Århus Sygehus, og Regionshospitalet Samsø
- Regionshospitalet Horsens varetager driftsopgaverne for hospitalerne i Horsens, Brædstrup og Odder samt for Friklinikken i Brædstrup

I forhold til institutionsområdet løses de driftsmæssige opgaver i to driftsenheder i Horsens og Holstebro med personalemæssig og faglig reference til den strategiske HR-enhed. Det betyder, at driftsopgaverne uden for hospitalsområdet fordeles på følgende vis:

- Enheden i Holstebro varetager driftsopgaverne for de sociale og psykiatriske institutioner i de tidligere Ringkjøbing og Viborg Amter, børne- og ungdomspsykiatrien og hospitalspsykiatrien fra det tidligere Viborg Amt samt for Regionshuset Viborg
- Enheden i Horsens varetager driftsopgaverne for institutioner i det tidligere Århus Amt, institutioner fra den del af det tidligere Vejle Amt, som er overgået til Region Midtjylland, samt alle regionsinstitutioner i Silkeborg Kommune
- De eksisterende løn- og personalefunktioner på Psykiatrisk Hospital i Risskov videreføres uændret

De driftsmæssige opgaver omfatter blandt andre:

- Vejledning og rådgivning af institutioner om løn- og ansættelsesretlige forhold, herunder i forhold til løn, personale, ansættelser, uansøgt afsked, tjenestetid mv.
- Bistand ved lokale forhandlinger
- Rådgivning om, samt implementering og udvikling af arbejdstidsaftaler
- Bistand i rekrutteringssituationer
- Rådgivning vedrørende uansøgt afsked og disciplinærsager (efter tjenestemandregulativet)

De to enheder vil ud over at varetage de lokale løn-, forhandlings- og personaleopgaver med fordel hver især kunne varetage forskellige mere specialiserede funktioner. Enhederne vil f.eks. kunne specialisere sig i andre opgaver, hvor opgaven med fordel kan samles for hele regionen, såsom vedligeholdelse af kartoteker i lønsystemet, udarbejdelse af personalestatistikker m.m.

Organisationsplanen for løn- og personaleområdet indebærer, at der kun sker forholdsvis få justeringer ved opstarten af Region Midtjylland, idet hensynet til sikker drift har været helt afgørende. Der skal imidlertid igangsættes et udredningsarbejde med henblik på at vurdere, om der på lidt længere sigt med fordel kan gennemføres mere vidtgående ændringer af organisationen på løn- og personaleområdet, jf. bilag 2.

Udvikling og Arbejdsmiljø

Der etableres en mindre stabsfunktion i Viborg, som varetager strategiske og koordinerende opgaver indenfor organisations-, ledelses-, kompetenceudviklings- og arbejdsmiljøområderne. Opgaverne på arbejdsmiljøområdet har været organiseret forskelligt i de fire amter. Opgaverne svarer i vidt omfang til de opgaver, der i Århus og Viborg Amter har været varetaget af arbejdsmiljøafdelingerne. Det er vigtigt, at der er et tæt og forpligtende samspil mellem den strategiske enhed på den ene side og driftsenhederne og hospitalernes udviklings- og uddannelsesenheder på den anden side. Tilsvarende skal der være et tæt og forpligtende samarbejde med institutionerne indenfor psykiatri- og socialområdet, samt med de enkelte sektorer og stabe.

De strategiske og koordinerende opgaver omfatter blandt andre:

- Udarbejdelse af overordnede personalepolitikker, herunder indsats i forhold til at fremme ligestilling og mangfoldighed
- Overordnet styring og koordinering af personalepolitiske projekter, forskningsprojekter mv., herunder med henblik på at understøtte innovation og organisationsudvikling
- Etablering af lederudvikling og lederuddannelse samt udvikling og foreståelse af interne uddannelsesforløb for ansatte i regionen
- Sikre en strategisk koordination af den faglige efteruddannelse i Region Midtjylland, således at samme faglige efteruddannelse ikke unødvendigt etableres flere steder
- Implementering af ny lovgivning inden for arbejdsmiljøområdet
- Rådgivning og sekretariatsbetjening af regionsrådet, direktionen og det øverste niveau af samarbejds- og sikkerhedsorganisationen m.fl. inden for udviklings- og arbejdsmiljøområdet
- Udarbejde ledelsesinformation indenfor området

De udførende opgaver varetages i fire driftsenheder, der i Horsens og Holstebro etableres i tilknytning til driftsafdelingerne på løn- og personaleområdet. I Regionshuset Århus placeres enheden for Organisation og Ledelse. I Regionshuset Horsens placeres enheden Efter- og Videreuddannelse samt enheden for det fysiske arbejdsmiljø - arbejdsmiljørådgivningen (ergonomi, fysisk, kemisk og biologisk arbejdsmiljø – herunder særligt kendskab til arbejdsmiljølovgivningen) I Regionshuset Holstebro vil samtlige afdelinger inden for Udvikling og Arbejdsmiljø være repræsenteret. Medarbejderne vil indgå i et tæt samarbejde med de øvrige faglige miljøer i HR.

De driftsmæssige opgaver omfatter blandt andre:

- Rådgivnings- og konsulentfunktioner over for institutioner og hospitaler i forhold til ledelse, organisation, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling
- Lederuddannelse og ledelsesudvikling samt kompetenceudvikling af medarbejdere
- Etablering og drift af efter- og videreuddannelsesstilbud
- Støtte på arbejdspladsniveau i forbindelse med opfølgning på arbejdsklimaundersøgelser. Indsatsen sker i samarbejde med Center for Kvalitetsudvikling, der varetager selve udviklingen og gennemførelsen af den »tekniske« del af arbejdsklimaundersøgelserne
- Drift af arbejdsmiljøopgaver samt projektledelse og -deltagelse i udviklings- og arbejdsmiljøprojekter

Hospitalernes og psykiatriens efteruddannelsesafdelinger skal koordineres med den regionale uddannelsesafdeling. Den samlede region skal kunne profitere af, at regionen er i stand til at lave intern efter- og videreuddannelse på et meget højt niveau.

Grundlaget for driftsenhedernes arbejde er altid de overordnede strategier og politikker i regionen. De driftsmæssige/udførende opgaver vil dels bestå af opgaver fra »koncerne« og dels af opgaver, som sektorer, hospitaler og institutioner vælger at købe hos HR's driftsenheder. Driftsenhederne vil i et vist omfang kunne specialisere sig med henblik på at opbygge spidskompetencer på såvel udviklings- som arbejdsmiljøområdet, således at enhederne kan supplere hinanden.

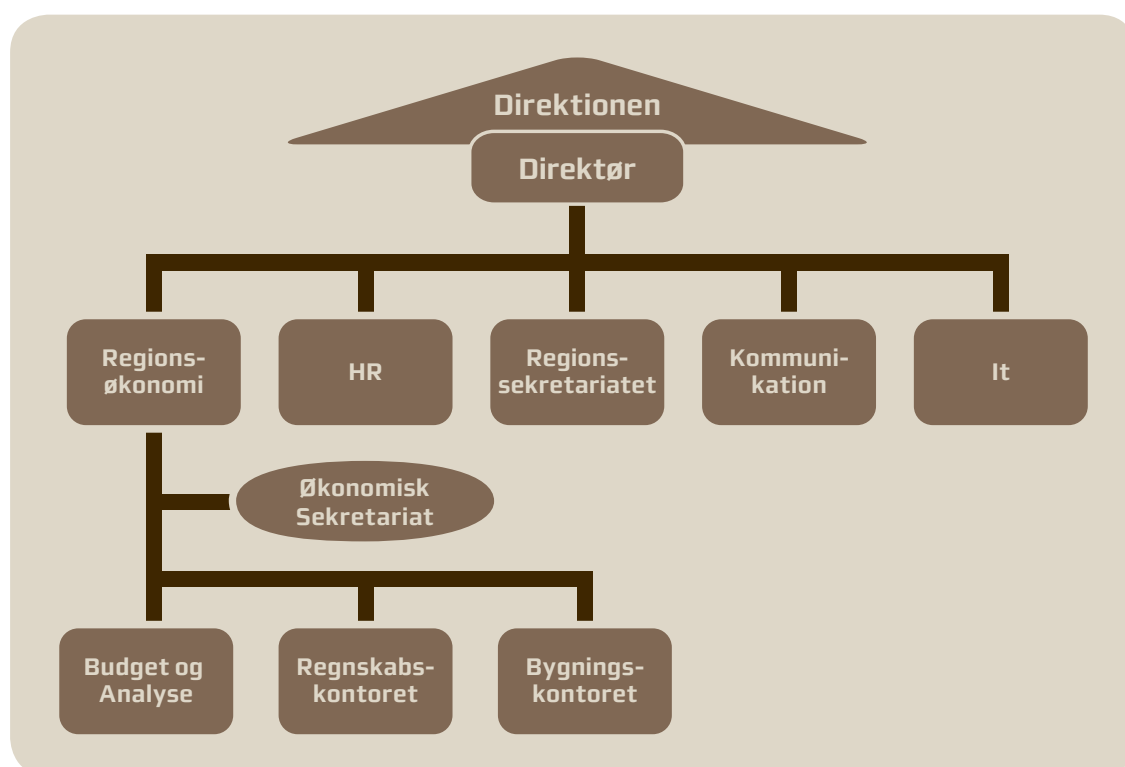
8.3 | Regionsøkonomi

Regionsøkonomi har det overordnede ansvar for den økonomiske forvaltning i Region Midtjylland, herunder for budgetlægning og -opfølgning, regnskabsaflæggelse, forretningsgange på regnskabsområdet, revision, finansfunktionerne mv. Regionsøkonomi varetager endvidere opgaver vedrørende indkøbspolitik og e-handel, ligesom regionens bygningsfunktion organisatorisk er placeret i afdelingen.

Regionsøkonomi skal indgå i netværkssamarbejde med økonomifunktioner på område- og institutionsniveau. Decentrale økonomifunktioner på område- og institutionsniveau er en forudsætning for, at den økonomiske styring og økonomiske beslutninger udføres hensigtsmæssigt på det decentrale niveau.

Regionsøkonomi ledes af en vicedirektør og organiseres med tre områder samt et tværgående økonomisk sekretariat, jf. figur 9.

Figur 9:
Organisationsplan for Regionsøkonomi



De fire områder ledes alle af en kontorchef, der refererer til vicedirektøren for økonomi. Den samlede personalenormering udgør 45 årsværk.

Organisationsdiagrammet skitserer grundstrukturen i afdelingen, herunder den primære ansvarsfordeling og de ledelsesmæssige referencelinier. En lang række af opgaverne/processerne i afdelingen er imidlertid tværgående, hvilket nødvendiggør en projektorienteret arbejdstilrettelæggelse, hvor afdelingens ressourcer tænkes sammen.

Økonomisk Sekretariat

Der oprettes et økonomisk sekretariat som blandt andet løser sekretariatsopgaver på tværs af afdelingen og fungerer som sekretariat for ledelsen. Sekretariatet får ansvar for at understøtte procesbaserede arbejdsgange på tværs af afdelingen. Sekretariatet varetager således en række tværgående og koordinerende opgaver, herunder styring af sager til direktionen, forretningsudvalget og regionsrådet. Opgaver vedrørende intern og eks-

tern kommunikation koordineres af sekretariatet, f.eks. vedligeholdelse af informations- og vejledningsmateriale.

Sekretariatet koordinerer og fastlægger procedurer for systematisk opfølgning og afrapportering vedrørende servicemål, servicestrategi og virksomhedsgrundlag mv. over for direktion og regionsråd. Sektorområderne er ansvarlige for realisering af opstillede mål og for, at der afrapporteres retvisende.

Indkøb og Logistik

Indkøbsområdet udgør et vigtigt strategisk område. Region Midtjylland skal udnytte sin størrelse til at opbygge en professionel indkøbsorganisation, som kan indgå indkøbsaftaler til attraktive priser. Indkøbsorganisationen opdeles, således at strategisk-koordinerede opgaver varetages på forvaltningsniveau af Regionsøkonomi, mens ansvaret for logistik og for at indgå indkøbsaftaler mv. forankres i driftsorganisationen.

Økonomisk Sekretariat varetager således det overordnede ansvar for Region Midtjyllands indkøbspolitik, herunder for målfastsættelse og -opfølgning, ledelsesrapportering af resultater og målopfyldelsesgrad, samt for en række opgaver vedrørende udbudspolitik og udfordringsretten. Ansvar for e-handel placeres i Regnskabskontoret, jf. nedenfor.

Ansvar for indgåelse af indkøbsaftaler, administration af brugergrupper, administration og vedligeholdelse af varestamdata samt for logistikområdet samles i et center med en indkøbs- og logistikchef beliggende i Regionshuset Århus med reference til hospitalsledelsen på Århus Universitetshospital, Skejby. Centret benævnes Indkøb og Logistik. På indkøbssiden vil medarbejderne indtil videre være placeret på de lokationer, hvor der er indkøbsmedarbejdere i dag (med mindre andet gensidigt aftales). Disse medarbejdere har reference til Indkøb og Logistik i Århus. Der skal på sigt udarbejdes en plan for, hvordan også denne funktion kan samles i Regionshuset Århus.

Der etableres et tæt netværkssamarbejde på indkøbsområdet mellem Økonomisk Sekretariat, Regnskabskontoret samt Indkøb og Logistik.

Budget og Analyse

Budget og Analyse varetager det overordnede ansvar for budgetlægning og -opfølgning, herunder tilrettelæggelsen af den økonomiske forvaltning i tre adskilte »kasser« for områderne under henholdsvis sundhedsloven, lov om social service samt regional udvikling mv. Kontoret har i den forbindelse ansvar for konsolidering af sektorområdernes indtægtsbudgettering. Endvidere skal Budget og Analyse koordinere og medvirke ved forberedelsen af bevillingssager vedrørende drift og anlæg mv.

Budget og Analyse har en koordineringsfunktion i forhold til stabsøkonomifunktionerne i de tre sektorområder og samarbejder med disse om f.eks. indtægtsbudgettering og produktivitets- og benchmarkinganalyser mv. Samarbejdet tilrettelægges, således at der undgås opbygning af parallelle funktioner, men sådan, at der i Budget og Analyse er an-

sat medarbejdere med tilstrækkelig indsigt i sektorområdernes økonomiske forhold og problemstillinger.

For at understøtte effektiv ressourceudnyttelse og for at kunne agere proaktivt i forhold til eksterne interessenters forventninger om løbende driftseffektiviseringer skal Budget og Analyse have ressourcer til at kunne foreslå og (i samarbejde med områderne) gennemføre budgetanalyser mv.

Endvidere varetager Budget og Analyse ansvaret for udarbejdelse af budgetforslag for Fællesstabene samt for budgettering af finansielle udgifter og pensionsudgifter. I den forbindelse forestår kontoret også fordelingen af udgifterne hertil på de tre sektorområder, jf. kravet om opdeling af den økonomiske forvaltning i tre adskilte kasser.

Budget og Analyse får desuden en central rolle i forhold til at understøtte det politiske niveau og den administrative ledelse med policy oplæg, samfundsøkonomiske analyser, konsekvenser af nationale tiltag for Region Midtjyllands og regionernes økonomi osv. Teamet forventes endvidere at indgå i et nært samarbejde med Danske Regioner om opgaver i relation til »den landspolitiske dagsorden.«

Information er en strategisk ressource. Med henblik på at sikre sammenhæng og gennemsigtighed i rapportering og ledelsesinformation på tværs af Region Midtjylland har Budget og Analyse det overordnede ansvar for opbygning af en fælles platform til håndtering af information og til rapportering heraf.

Regnskabskontoret

Regnskabskontoret varetager ansvaret for drift og udvikling af regionens regnskabsfunktion – herunder opgaver omkring årsregnskab, indførelse af omkostningsprincipper, ekstern og intern revision, kasse- og regnskabsregulativ samt implementering af nye love og bekendtgørelser med indflydelse på regionens regnskabsførelse mv. Kontoret er endvidere ansvarlig for regionens betalingsforhold, herunder elektronisk fakturering, ligesom opgaver omkring likviditet, låneoptagelse og leasing også placeres her.

Kontoret har endvidere ansvaret for Region Midtjyllands finansfunktioner, herunder bankforhold, administration af bankkonti, placering af overskudslikviditet samt gælds- og formuepleje. Finansfunktionerne omfatter også opgaver vedrørende låneoptagelse, likviditetsstyring (i tre adskilte kasser) og likviditetsrapportering samt låneregler og deponering.

Herudover er Regnskabskontoret ansvarlig for, at de muligheder, som digitaliseringen rummer, udnyttes bedst muligt i regionens økonomiske styring og forretningsgange og for implementering af lovbestemte digitaliseringsprojekter på regnskabs- og økonomiområdet. Kontoret har det overordnede ansvar for e-handel i Region Midtjylland og koordinerer samarbejde herom med driftsområder og hospitaler/institutioner, herunder særligt kompetencecenteret for indkøb og logistik ved Århus Universitetshospital, Skejby.

Regnskabkontoret har endvidere ansvar for at yde rådgivning og regnskabservice til driftsområder, institutioner og hospitaler samt det overordnede ansvar for Region Midtjyllands kontoplanopbygning, herunder med henblik på at understøtte god ledelsesinformation.

Der er behov for en mere projektorienteret arbejdstilrettelæggelse end i en traditionel regnskabsafdeling. Det skyldes dels, at regnskabsfunktionen undergår en forandring, hvor basale transaktionsrelaterede opgaver forsvinder, og hvor flere regnskabsfunktioner og forretningsprocesser digitaliseres samtidig med, at regelgrundlaget for regionernes økonomiske forvaltning bliver mere kompleks. Hertil kommer, at der stilles særlige krav til den økonomiske styring i en koncern af Region Midtjyllands størrelse.

Bygningskontoret

Der etableres fra 1. januar 2007 et centralt bygningskontor i Region Midtjylland med en central enhed i Viborg og en decentral enhed i Holstebro. Kontoret ledes af en bygningschef. Skønt geografisk spredt vil der ved arbejdets tilrettelæggelse blive lagt vægt på, at de to enheder fungerer som ét bygningskontor.

Den centrale enhed i Viborg vil især skulle varetage strategiske opgaver så som udarbejdelse af byggeregulativ, beskrivelse af principper for forvaltning af ejendomsportefølje, herunder vedligeholdelse, anvendelse, sikring, energiforbrug mm samt have den nære kontakt til den øvrige regionale administration og til det politiske niveau. Opgaverne vil på det driftsmæssige område være – i nært samarbejde med de respektive administrative områder – at beskrive rammerne for og udførelsen af vedligeholdelse af regionens bygninger. Kontoret vil særskilt have kontakt til hospitaler og institutioner i regionens nordøstlige, midterste og sydøstlige del, i starten blandt andet ved videreførelse af den rammeaftale, som det tidligere Århus Amt har indgået med ekstern rådgiver. Anlægs-mæssigt vil man identificere nye anlægsopgaver og bidrage til projekternes økonomiske, politiske, administrative og tekniske tilrettelæggelse. Endvidere vil der sigtes mod, at kontoret i Viborg over tid samler særlige kompetencer på områder, der vil være relevante som følge af ejendomsporteføljens størrelse og det forventede omfang af anlægsprojekter. Det er områder som risikostyring, bygningsjura/entrepriseret, indeklima, investeringsforvaltning (eje/leje) nøgletal og benchmarking, digitalt byggeri mm.

Den decentrale enhed i Holstebro vil skulle løse driftsopgaver vedrørende deltagelse i anlægsprojekter, gennemførelse af bygnings-syn, opbygning og vedligeholdelse af ejendomsstamdata mm. for institutioner og hospitaler i regionens vestlige del, men vil derudover have nogle særlige funktioner. Enheden vil således skulle forestå den samlede indsats på energi- og miljøområdet, herunder især indsamling og bearbejdning af forbrugsdata. Herudover vil enheden deltage særligt aktivt i anlægsprojekter i tilknytning til Hospitalsenheden Vest. Baggrunden herfor er, at bygningsafdelingen i det tidligere Ringkjøbing Amt i større omfang har været impliceret i anlægsopgaver på hospitalerne, end det har været tilfældet i de øvrige amter, hvor hospitalerne i større grad har haft ressourcer og kompetencer til at løse opgaverne i eget regi.

Bygningsfunktionerne på de øvrige hospitaler varetages som hidtil.

Organiseringen af Bygningskontoret vil såvel på det drifts- som det anlægsmæssige område skulle beskrives yderligere, når regionen efter 1. januar 2007 er i funktion. Det sker blandt andet ved færdiggørelse af det udredningsarbejde, der allerede er igangsat med henblik på at fastlægge Bygningskontorets opgaver og beføjelser i relation til de øvrige forvaltninger og til institutioner, afstemt med Bygningskontorets ressourcer, herunder den givne bemanning. Udredningsarbejdet forventes afsluttet i første halvdel af 2007, blandt andet med fremlæggelse af et forslag til byggeregulativ med tilhørende vejledninger, udarbejdet i et nært samarbejde sundhedsområdet, psykiatri- og socialområdet samt Regionssekretariatet.

8.4 | It

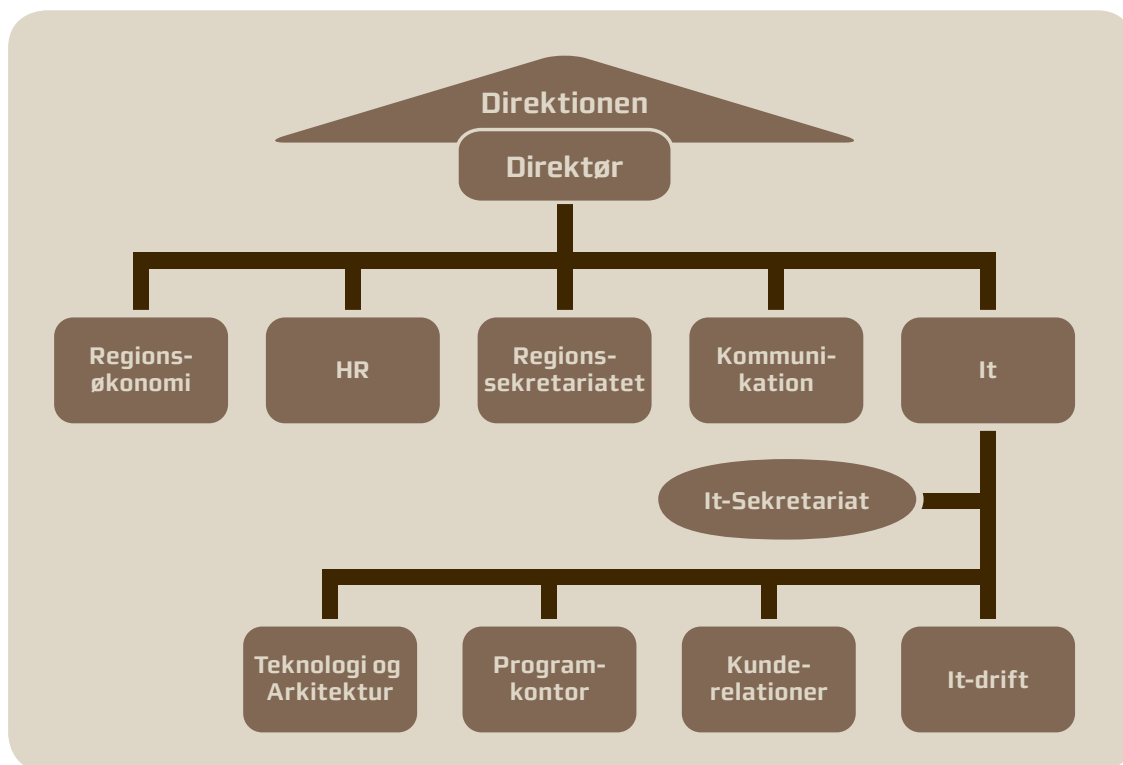
Region Midtjylland etablerer med virkning fra 1. januar 2007 en enstrengt it-organisation med en enstrengt ledelsesstruktur. Det indebærer en gradvis harmonisering, standardisering og samling på en række områder – ikke som mål i sig selv, men som redskaber til at styrke it-understøttelsen af den service, som regionen er ansvarlig for. Grundtrækkene i it-organisationen lægges fast fra regionens start i 2007, men overgangen tilrettelægges gradvist og i et tempo, som tilgodeser hensynet til sikker drift gennem hele forløbet samt hensynet til det berørte personale.

Der vil også fremover være it-medarbejdere til rådighed på hospitaler mv., både i rådgivningsfunktioner og til varetagelse af supportopgaver.

Organisation, ressourcer og overgangsfase

It ledes af en it-chef med reference til direktionen. Afdelingen organiseres med en stabsfunktion samt kontorer for kunderelationer, teknologi og arkitektur, programkontor samt drift, jf. figur 10.

Figur 10:
Organisationsplan for It



Den viste organisation vil ikke være implementeret fuldt ud 1. januar 2007. De decentrale it-afdelinger på hospitalerne og inden for psykiatrien mv. vil med reference til den centrale it-chef skulle videreføre igangværende drifts-, planlægnings- og udviklingsopgaver helt eller delvist i en overgangsfase. Der skal gradvist ske en koncentration på færre driftsenheder. De organisatoriske udredninger i forbindelse med denne opgave forankres i en projektorganisation.

Der etableres en projektorganisation med tæt inddragelse af forretningsområderne, herunder hospitalsledelserne og lederne af de decentrale it-afdelinger, som får til opgave at planlægge overgangen til en enhedsorganisation. Tempoet i forandringsprocessen fastlægges under hensyntagen til sikker drift og til, at der igennem hele overgangsfasen kan fastholdes en klar ansvarsfordeling mellem den fælles it-afdeling og de decentrale afdelinger.

Alle kontorer og It-sekretariatet etableres pr. 1. januar 2007. Disse enheder placeres alle i Viborg. Der etableres desuden et fælles driftscenter for blandt andet en del af de administrative systemer samt en dertil knyttet brugerservicefunktion, som placeres i Horsens. Der vil senere blive tale om at samle øvrige drifts- og brugerfunktioner på færre enheder, jf. nedenstående afsnit om it-drift.

Når den fælles it-afdeling er fuldt etableret, vil hospitaler, institutioner m.fl. have adgang til en central hotline (og vagt uden for normal åbningstid) til opgaver, som kan løses på afstand. Der vil dog altid være en række it-opgaver, som kræver fysisk tilstedeværelse. Disse it-opgaver skal løses af lokalt placerede supportmedarbejdere. På f.eks. hospitaler vil der derfor være et antal fast placerede supportmedarbejdere som en fremskudt del af den fælles it-afdeling. Der vil også i fremtiden være behov for medarbejdere på afdelingerne

på hospitaler mv., som er superbrugere på mere anvendelsesorienterede dele af it-opgaven, f.eks. vedr. anvendelsen af Elektroniske Patient Journaler (EPJ) på en afdeling.

Indførelsen af Elektroniske Patient Journaler i sundhedsvæsenet bliver et helt afgørende element i it-udviklingen i Region Midtjylland. En projektorganisation skal udarbejde forslag til, hvordan driftssikkerheden samt fremdriften i udvikling og implementering af EPJ-projektet bedst kan sikres inden for rammerne af den samlede organisatoriske omstilling.

Enheden for EPJ-udvikling – »Det Virtuelle Hospital« – videreføres uændret med henblik på EPJ-udviklingen i det tidligere Århus Amt, med geografisk placering i Århus. Der er ikke hermed taget stilling til valg af fremtidigt EPJ-system for Region Midtjylland.

It-sekretariatet

Stabsfunktionen It-sekretariatet ledes af It's souschef. Stabsfunktionen varetager følgende opgaver:

- Sekretariatsbetjening af direktion, styregrupper, arbejdsgrupper og udvalg
- Personalemæssige forhold, herunder løbende kompetenceudvikling
- Kommunikation internt og eksternt
- Økonomi og budgetlægning
- Overordnet styring af forretningsorienterede servicemål (Service Level Agreements) i forhold til direktion, sygehusledelser, styregrupper m.fl.
- Udarbejdelse af regionens tværgående it-strategi og strategier for it-anvendelse
- Udarbejdelse af it-sikkerhedspolitikker og implementeringsstrategi
- Forankring af tværgående organisatoriske projekter internt i It

På kortere sigt vil sekretariatsmæssig bistand til projektorganisationen og de tilknyttede beslutningsfora udgøre en meget væsentlig opgave.

Det ledelsesmæssige ansvar for enheden Teknologi og Arkitektur varetages indtil videre af It-sekretariatet.

Programkontor

I en organisation af Region Midtjyllands størrelse vil der løbende være et antal it-projekter, som har et omfang og en kompleksitet, som fordrer særlig opmærksomhed. Sådanne projekter forankres i en særskilt projektorganisation, hvor et antal medarbejdere med spidskompetence inden for projektarbejde bringes sammen. Det kan være projekter, som vedrører systemudvikling, implementering eller nye forretningsgange. Projekterne kan være afledt af den besluttede it-strategi, eller de kan være aftalt med et forretningsområde, f.eks. psykiatri- og socialområdet – eller der kan være tale om interne projekter i It. Eksem-

pler på igangværende projekter, der placeres i programkontoret, er teknisk udvikling af den Elektroniske Patient Journal (EPJ), elektronisk sagsbehandling og dokumenthåndtering (ESDH) og Elektronisk Social Klient Journal (ESKJ).

Programkontoret har ansvaret for at gennemføre sådanne større besluttede projekter og udviklingsopgaver, ofte i tæt samarbejde med sektorområderne/systemejerne. Programkontoret har ansvaret for styring af- og overblik over den samlede projektportefølje. Opgaver vedrørende leverance- og leverandørstyring samt it-kontrakter og udbud i forbindelse med konkrete projekter håndteres af programkontoret.

Programkontoret skal udarbejde en overordnet projektmodel, som skal sætte rammerne for regionens fremtidige arbejde med it-projektledelse, herunder beskrivelse af business-cases, risikovurdering mm. I anerkendelse af projektledernes vigtige rolle skal der investeres i certificering af kontorets medarbejdere.

Kunderelationer

Kontoret for kunderelationer varetager størstedelen af den løbende kontakt med resten af organisationen – kunderne. Kontoret har fire primære funktioner: Opgaveindgang, afklaring, almindelig rådgivning og bistand samt applikations- og forretningsmæssig support.

■ *Opgaveindgang*

Kontoret for kunderelationer er den primære indgang for kunder, systemejere og opgaver til It. Alle hospitaler, institutioner, forvaltningsenheder og systemejere vil få en kontaktperson, som har til opgave at bære kundens opgave ind i It og melde tilbage til kunden vedr. opgavens videre behandling. Der ligger en vital opgave i at kunne formidle de forretningsmæssige behov som systemejerne m.fl. har over for resten af It.

■ *Afklaring*

Kontoret foretager indledende sagsbehandling og udredning af kundehenvendelser til It. Efter en indledende sagsbehandling og/eller -udredning kan opgaver f.eks. besluttes overført til programkontoret, hvis opgavens størrelse/kompleksitet tilsiger det, eller opgaven løses af kontoret for kunderelationer, jf. nedenfor.

■ *Almindelig rådgivning og bistand*

Kontoret planlægger og gennemfører it-relaterede opgaver, som ikke har projektstørrelse, og yder løbende rådgivning og bistand til driftsområder, hospitaler og institutioner mv.

■ *Applikations- og forretningsmæssig support*

Kontoret skal sikre, at der sker en optimal udnyttelse af de applikationer, områderne anvender til deres opgaveløsning. Det vil betyde, at en del medarbejdere har en stor af deres daglige gang på de store institutioner i regionen.

It-drift

It-drift omfatter driftsenheder, hvor systemer, infrastruktur, IP-telefoni mv. driftafvikles for den samlede organisation. It-drift har ansvaret for, at de vedtagne it-sikkerhedspolitikker er operationelle. Hvert driftscenter ledes af en lokal driftschef. Der oprettes desuden en enhed for brugerservice, som dels er et supportcenter, som kunderne kan kontakte for

at få hurtig teknisk assistance, og som dels omfatter nogle lokalt placerede medarbejdere, som kan løse opgaver, hvor fysisk tilstedeværelse er nødvendig.

Omdrejningspunktet i it-drift bliver implementeringen af processer til at sikre, at de rette services leveres til organisationen til den rette pris og den aftalte kvalitet. Et vigtigt styringsredskab til at sikre en fornuftig forventningsafstemning mellem It og organisationen er Service Level Agreements (SLA). Der skal blandt andet formuleres SLA'er for hele infrastrukturen (softwareapplikationer, servere, storage og netværket) samt i forhold til slutbrugerne.

Et driftscenter for fælles administrative systemer mv. får placering i Regionshuset i Horsens. Herudover består organisationen af et antal driftsenheder svarende til it-afdelingerne på hospitalerne og i psykiatrien. På sigt reduceres disse til et passende antal med geografisk placering i henholdsvis Holstebro og Århus.

Teknologi og Arkitektur

Teknologi og Arkitektur beskæftiger sig med følgende hovedopgaver:

- Fastlæggelse af arkitekturplan og -principper (krav til it-systemer og -løsninger)
- Fastlæggelse af it-sikkerhedsarkitektur
- Udvikling og fastlæggelse af relevante tekniske standarder, f.eks. pc-typer, standardarbejdspladser og infrastrukturkomponenter. Dette arbejde foregår i et tæt samarbejde med Kunderelationer
- Løbende teknologivurdering med henblik på vurdering af, hvornår det vil være hensigtsmæssigt at foretage teknologiske skift eller opgraderinger. Arbejdet foregår i tæt samarbejde med It-drift

8.5 | Kommunikation

Kommunikation ledes af en kommunikationschef med reference til direktionen. Afdelingens personalemæssige normering udgør 24 årsværk.

I en koncern af Region Midtjyllands størrelse er det vitalt at have en velfungerende kommunikationsfunktion til at sikre, at de strategiske kommunikationsopgaver løses effektivt og professionelt. Udadtil skal Region Midtjylland placeres solidt i offentlighedens, kommunernes og Folketingets bevidsthed som en væsentlig regionalpolitisk aktør. Kommunikation skal medvirke til at sikre regionens omdømme og troværdighed udadtil baseret på den daglige udførelse af regionens opgaver. Indadtil er det vigtigt at skabe helhed og sammenhæng i regionens organisation med mere end 25.000 medarbejdere og et stort antal driftsenheder med meget forskellige opgaver. Kun hvis de udførende medarbejdere er velinformerede om mål, planer og strategier, kan de oversætte dem til konkret virkelighed i mødet med borgere og virksomheder.

Det primære ansvar for at tænke kommunikation ind i opgaveløsningen ligger i de enkelte driftsenheder og stabsfunktioner. »Historien« skal videreformidles derfra, hvor den fødes. Kommunikation skal understøtte en organisationskultur, hvor kommunikation tænkes med fra starten, og afdelingen bistår driftsenhederne m.fl. med de konkrete opgaver.

Kommunikation varetager en række strategiske opgaver for direktionen og regionsrådet, herunder har afdelingen det overordnede ansvar for Region Midtjyllands eksterne og interne kommunikation, som omfatter eksempelvis udarbejdelse af kommunikationspolitik, presseovervågning, kommunikationsrådgivning, tilrettelæggelse og formidling af debatoplæg og kampagner og udarbejdelse af pressemeddelelser mv. Afdelingens opgaver omfatter endvidere designlinje samt regionens hjemmeside.

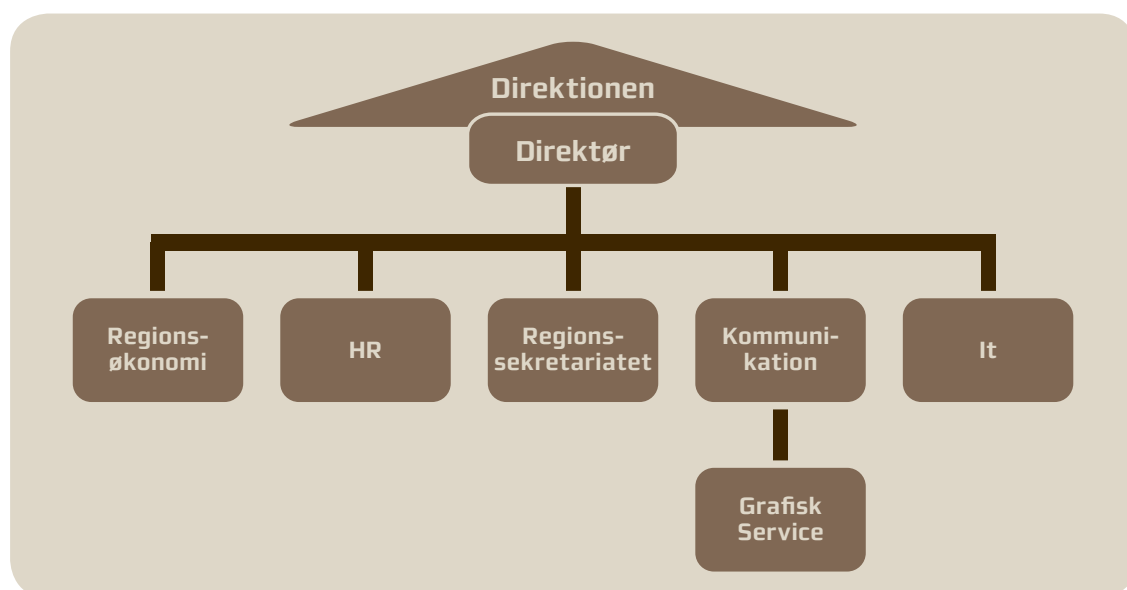
Offentligheden skal være velorienteret om de beslutninger, som direktionen, regionsrådet eller forretningsudvalget træffer samt om servicemål og strategier, kvalitetsstandarder og evalueringresultater mv. Kommunikation skal bidrage til at skabe debat i offentligheden om regionens igangværende aktiviteter.

Intern kommunikation bliver en central opgave både for at understøtte den daglige drift og regionens omdømme. Regionens medarbejdere skal være velorienterede om beslutninger, politikker og værdier, og skal opleve sig selv som en del af regionen. Organisatoriske og ledelsesmæssige visioner og værdier får først gennemslag, hvis det lykkes at involvere medarbejderne.

Intranettet er et redskab til information i koncernen. Kommunikation har ansvaret for vedligeholdelse af et koncerndækkende intranet, herunder indholdsmæssig redigering, opdatering og kvalitetssikring. Udarbejdelse af et koncerndækkende personaleblad vil også være en af afdelingens opgaver.

Kommunikation omfatter en enhed for Grafisk Service med print- og kopicenter, prepress-funktion mv. Kommunikations organisation er vist i figur 11.

Figur 11:
Organisationsplan for Kommunikation



Bilag 1 | Personaleoversigt 2007

1 | Samlet personaleforbrug¹

		----- Heraf i regionshusene i -----			
	I alt	Viborg	Holstebro	Horsens	Århus
Psykiatri og Social					
Børn, Unge og Specialrådgivning	958				
Voksensocial	750				
Distrikt Øst	156				
Distrikt Vest	127		15		
Distrikt Syd	255			12	
Distrikt Vest	127				
Behandlingspsykiatri	2.451				
Administration, Psykiatri og Social	96	96			
I alt Psykiatri og Social	4.793	96	15	12	0
Sundhed					
Hospitaler m.v.	19.518		25	16	104
Administration, Sundhed	223	153	18	7	45
I alt Sundhed	19.741	153	43	23	149
Regional Udvikling					
Jord og Råstoffer	44	4	20	20	
Regional Udvikling	86	79	7		
I alt Regional Udvikling	130	83	27	20	0
Fælles administration					
Direktion	4	4			
Fællesstabene, administration	280 ²	142	21	56	39
I alt Fælles administration	284	146	21	56	39
Samlet personaleforbrug, i alt	24.948	474	103	110	188

¹ Helårsstillinger, ekskl. indtægtsdækkede stillinger.

² Inkl. 22 stillinger tilknyttet Sundheds-it på Regionshospitalet Ringkøbing.

2 | Administrativt personale³

----- Heraf i regionshusene i -----

	I alt	Viborg	Holstebro	Horsens	Århus
Psykiatri og Social					
Psykiatri- og socialstab	35	35			
Børn, Unge og Specialrådgivning	37	37			
Voksensocial	24	24			
I alt Psykiatri og Social	96	96			
Sundhed					
Sundhedssekretariatet	17	17			
Sundhedsplanlægning	47	47			
Sundhedsøkonomi	18	18			
Primær Sundhed	46	21	8	7	10
Regionalt Sundhedssamarbejde	52	22	10		20
Kvalitet og Sundhedsdata	54	39			15
Ikke fordelt	- 11	- 11			
I alt Sundhed	223	153	18	7	45
Regional Udvikling					
Regional Udvikling	83	76	7		
Trafik	3	3			
I alt Regional Udvikling	86	79	7		
Fælles administration					
Direktion	4	4			
Regionssekretariatet	52	52			
HR	94	23	16	36	19
Regionsøkonomi	45	42	3		
It	89 ⁴	25	2	20	20
Kommunikation	24	24			
Ikke fordelt ⁵	- 10	- 10			
Ikke fordelt, jf. rammeaftale	- 14	- 14			
I alt Fælles administration	284	146	21	56	39
Administrativt personale, i alt	689	474	46	63	84

³ Helårsstillinger, ekskl. indtægtsdækkede stillinger.

⁴ Inkl. 22 stillinger tilknyttet Sundheds-it på Regionshospitalet Ringkøbing.

⁵ Fællesstabene under et skal reduceres med 10 stillinger og administrationen under et skal reduceres med 14 stillinger som følge af de reduktioner i administrationen, som blev besluttet i forbindelse med justeringen af organisationsforslaget i marts 2006 samt i forbindelse med vedtagelsen af Region Midtjyllands budget for 2007.

Bilag 2 | Udredningsarbejder

Der vil i 2007 og i de kommende år være behov for løbende at arbejde videre med præciseringer af organisationsplanen og herunder blandt andet vurdere snitflader og ansvarsfordeling mellem forskellige enheder i organisationen mv. Organisationsplanen vil således løbende være i udvikling, så den afspejler organisationens aktuelle behov.

På nogle områder er der imidlertid behov for nogle mere omfattende udredningsarbejder, som er af betydning for organiseringen. Disse områder er skitseret nedenstående. Det bemærkes, at denne opstilling langt fra rummer alt det udredningsarbejde, der er igangsat eller som skal igangsættes, men primært opgaver der kan medføre en præcisering af organisationsplanen i perioden frem til 2009, hvor der skal gennemføres en samlet evaluering af Region Midtjyllands organisation.

Alle udredningsarbejder refererer til direktionen.

Generelt

1 | Evaluering af organisationsplanen for Region Midtjylland

Forberedelsesudvalget for Region Midtjylland har i forbindelse med budgetforliget for 2007 aftalt en hensigtserklæring om, at der foretages en evaluering af organisationsplanen for Region Midtjylland inden udgangen af 2009.

Regionssekretariatet og HR udarbejder inden udgangen af 2006 en tids- og handleplan for den konkrete gennemførelse af evalueringen af organisationsplanen for Region Midtjylland. Der nedsættes samtidig en bredt forankret arbejdsgruppe, der får til opgave at opstille forslag til de kriterier, der skal indgå i evalueringen af organisationsplanen.

Det endelige forslag til evaluering af organisationsplanen skal foreligge i foråret 2007, hvorefter regionsrådet vil få forslaget forelagt til godkendelse. I forslaget til evaluering af organisationsplanen skal blandt andet indgå, om der skal inddrages eksterne parter i gennemførelsen af evalueringen og hvordan de forskningsprojekter, der er igangsat af amternes og Kommunernes Forskningsinstitut (AKF) og Syddansk Universitet, kan inddrages i evalueringen.

Fællesstabene

2 | Løn- og personaleadministration

Organiseringen af løn- og personaleadministrationen i Region Midtjylland per 1. januar 2007 er primært valgt ud fra behovet for sikker drift.

Med det sigte at optimere opgaveløsningen på løn- og personaleområdet, både i forhold til kvaliteten i opgaveløsningen og i forhold til ressourceforbruget igangsættes der ved udgangen af 2006 et udredningsarbejde, der skal belyse fordele og ulemper ved forskellige måder at organisere området på i forhold til organisatoriske kriterier som decentralisering, bæredygtighed, effektivitet og sammenhængskraft mv.

Der er gennem de seneste år sket en kraftig udvikling med hensyn til anvendelse af it- og webbaserede redskaber inden for decentral datafangst, videndatabaser mv. Denne udvikling skal understøttes og fortsættes. I takt med at registreringsopgaverne forsvinder, stilles der øgede krav til medarbejdernes faglige kompetencer, idet mange af de opgaver, der skal løses, i højere grad end tidligere kræver et højt fagligt niveau og et bredere kendskab til hele løn- og personaleområdet. Samtidig går udviklingen på overenskomstområdet mod mere komplekse overenskomster og aftaler, der igen stiller krav om en høj faglig kompetence hos medarbejderne i løn- og personaleafdelinger. Betydningen af disse udviklingstendenser skal indgå i udredningsarbejdet.

Der skal inden udgangen af december 2007 udarbejdes en analyse, der redegør for fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller på løn- og personaleområdet, herunder de organisatoriske og ledelsesmæssige konsekvenser.

Fordele og ulemper skal belyses i forhold til en række organisatoriske kriterier som blandt andet decentralisering, bæredygtighed, effektivitet, sammenhæng (geografisk og opgavemæssigt) mv. Hertil kommer overordnede koncernhensyn, hvor Region Midtjyllands organisatoriske grundprincip om mest mulig decentralisering må afvejes i forhold til stordriftsfordele, bæredygtighed og sammenhængende koncernløsninger.

Desuden skal de organisatoriske og ledelsesmæssige konsekvenser belyses, herunder en analyse af hvordan funktionslederne understøttes så de bedst muligt kan udøve deres ledelsesopgaver.

Derudover skal fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller belyses i forhold til job-udvikling og -attraktivitet.

Følgende områder skal inddrages i analysen:

- Anvendelse af it på løn- og personaleområdet, blandt andet i forhold til hele opgavefeltet omkring ansættelsessituationer, herunder oprettelse og ændringer af ansættelsesforhold, vejledning og rådgivning samt øvrige opgaver i tilknytning til ansættelsessituationen
- Set i lyset af blandt andet udviklingen på overenskomst- og it-området skal der udarbejdes en analyse af hvilke krav, der fremadrettet må forventes at blive stillet til HR-medarbejdernes faglige kompetencer. Analysen skal omfatte hele opgavefeltet inden for løn- og personaleområdet
- Målrettet og it-baseret understøttelse af ledelsens (alle niveauer) beslutningsgrundlag i form af ledelsesinformation inden for løn- og personaleområdet

Analysen skal omfattet hele organisationen inden for løn- og personaleområdet i Region Midtjylland, herunder også funktionerne på hospitalsområdet

Udredningsprojektet skal ses i sammenhæng med, at lønsystemet for hele Region Midtjylland planlægges i EU-udbud med kontraktstart 1. januar 2010, og at projektet vedr. den fremtidige organisering af løn- og personaleadministration i Region Midtjylland forventes, at bidrage til kravsspecifikationen til lønsystemet, hvad angår indhold og funktionalitet.

Udredningsarbejdet vil foregå med bred inddragelse af sundheds- og institutionsområdet.

I det omfang en eventuel ændret organisering/opgavefordeling på løn- og personaleområdet er koblet med ændringer i lønsystemet, vil dette derfor først kunne implementeres i 2010.

3 | Regnskabsfunktionen

Regnskabsfunktionen er inde i en hastig forandringsproces blandt andet som følge af budget- og regnskabsreformen og indførelse af digitaliserede forretningsgange, senest elektronisk fakturering 1. februar 2005.

Organisationsplanen indebærer, at den hidtidige arbejdsdeling mellem det centrale regnskabskontor og de decentrale regnskabsenheder som udgangspunkt videreføres uændret. Der nedsættes en arbejdsgruppe under ledelse af økonomichefen, der skal vurdere, om nogle af regnskabsopgaverne på længere sigt mere hensigtsmæssigt kan tilrettelægges anderledes, herunder i lyset af ovennævnte forandringer. Projektgruppen skal i den forbindelse vurdere fordele og ulemper ved en samling af dele af regnskabsfunktionerne i ét eller flere administrative driftscentre under hensyntagen til principperne om størst mulig decentralisering, faglig bæredygtighed, effektivitet og sammenhængskraft. Udredningsarbejdet skal også omhandle generelle principper vedrørende økonomistyring. Udredningsarbejdet vil foregå med bred inddragelse af sundheds- og institutionsområdet.

4 | Bygningsområdet

Organiseringen af bygningsområdet har været meget forskellig i de fire amter. Vejle, Viborg og Ringkjøbing amter har haft både strategiske og driftsmæssige opgaver organiseret internt, mens driftsopgaverne i Århus Amt har haft udliciteret til private rammerådgivere. Den store forskellighed vanskeliggør etableringen af en homogen og bæredygtig organisering af opgaverne på bygningsområdet fra 1. januar 2007.

Under ledelse af bygningschefen igangsættes der derfor et udredningsarbejde med henblik på at stille forslag om en mere varig organisering – herunder tilrettelæggelsen af byggefunktioner på hospitalerne. Udredningsarbejdet vil foregå med bred inddragelse af sundheds- og institutionsområdet.

5 | Organiseringen og implementeringen af en enstrenget it-organisation

Der er etableret en enstrenget it-organisation med en enstrenget ledelsesstruktur for hele Region Midtjylland med virkning fra 1. januar 2007. Det indebærer en gradvis centralisering og standardisering på en række områder – ikke som mål i sig selv, men som redskaber til at styrke it-understøttelsen af den service, som regionen er ansvarlig for. Grundtrækkene af it-organisationen er lagt fast fra regionens opstart i 2007, men overgangen skal tilrettelægges gradvist og i et tempo, som tilgodeser hensynet til sikker drift gennem hele forløbet.

I den forbindelse er der en stor opgave i at planlægge overgangen til en enhedsorganisation. Tempoet i forandringsprocessen fastlægges under hensyntagen til sikker drift og til, at der igennem hele overgangsfasen kan fastholdes en klar ansvarsfordeling mellem den fælles it-afdeling og de decentrale afdelinger. De decentrale it-afdelinger på hospitalerne og inden for psykiatrien mv. vil dermed i en overgangsfase skulle videreføre igangværende drifts-, planlægnings- og udviklingsopgaver helt eller delvist. Der skal gradvist ske en koncentration på færre driftsenheder.

Inden for rammerne af ovenstående, samt under hensyntagen til den samlede forandringskapacitet i organisationen, skal omstillingen gennemføres så hurtigt som muligt, således at fokus og ressourcer kan flyttes til fremadrettede udviklingsopgaver. Opmærksomheden vil på kort sigt samle sig om at etablere de strategiske og forretningsudviklende dele af organisationen, kunderelationer samt at samle driften af en række administrative systemer.

