

## **Ledelsesgrundlag for Psykiatri og Social i Region Midtjylland (11.01.11)**

Ledelse i Psykiatri og Social bygger overordnet set på Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsgrundlag med vægt på decentralisering, der har til formål at skabe en fleksibel styringsramme med mulighed for, at løsninger træffes i forhold til konkrete situationer. I praksis betyder dette, at ledere i Psykiatri og Social lokalt skal sørge for de nødvendige rammer, hvor ledelsesrammen kan praktiseres.

Psykiatri og Social tilstræber en overskuelig ledelsesstruktur, hvor beslutningskompetencen i videst mulig grad delegeres til de enkelte enheder, og hvor der er et tæt samspil mellem de respektive ledelseslag.

### **Definition af ledelsesopgaven og ansvar på alle niveauer**

Ledessystemet i Psykiatrien består af tre ledelsesniveauer; Psykiatri- og Socialledelsen, afdelingsledere og funktionsledere.

Ledessystemet på Socialområdet består af fire ledelsesniveauer; Psykiatri- og Socialledelsen, centerchefer for hhv. Center for Voksensocial (CVOS) og Center for Børn, Unge og Specialrådgivning (CBUS), kontorchefer/forstandere/institutionsledere og afdelingsledere på tilbuddene.

Derudover findes en fælles administration for Psykiatri og Social, som består af to ledelsesniveauer; administrationschefen og kontorchefer.

### Psykiatri- og Socialledelsen (PSL)

Psykiatri- og Socialledelsen er sammensat af fire personer bestående af en direktør, en cheflæge, en chefsygeplejerske og en socialchef. PSL varetager den overordnede ledelsesopgave for behandlingspsykiatrien og de regionale sociale tilbud.

PSL refererer til direktionen, der består af en regionsdirektør og tre øvrige direktører, hvoraf én direktør har et særligt ansvar for psykiatri- og socialområdet. PSL indgår i koncernledelsen for Region Midtjylland, hvor de gennem deres deltagelse i koncernledelsesmøder og strategisk sundhedsledelsesforum er med til at skabe sammenhængskraft og udvikling i regionen. PSL har det overordnede ansvar for implementering af politiske beslutninger i Psykiatri og Social.

PSL har ansvar for at lede Psykiatri og Social inden for den ramme, der er givet af Region Midtjylland og i overensstemmelse med de overordnede værdier, mål og strategier. PSL er forpligtet til i videst muligt omfang at opnå enighed om beslutninger vedrørende Psykiatri og Social.

PSL har i samarbejde med relevante interessenter udarbejdet Virksomhedsgrundlaget for Psykiatri og Social, herunder mission, vision, strategi og værdier og er ansvarlig for at fastsætte de overordnede strategier for Psykiatri og Social i samarbejde med afdelingsledelser og centerchefer.

PSL er ansvarlig for, at de årligt fastsatte mål opfyldes inden for følgende områder.

- Budgetoverholdelse
- Brugertilfredshed
- Faglige standarder og faglig kvalitet
- Servicemål
- Produktivitet
- Medarbejdertrivsel

Det er et fælles ledelsesansvar at skabe god trivsel i Psykiatri og Social. PSL skal bidrage til, at afdelingsledelser, centerchefer og administrationschef trives og fungerer i ledelsesrollen. Psykiatri og Socialledelsen har det overordnede ansvar for både ekstern og intern kommunikation i Psykiatri og Social.

## **Ledere i Psykiatrien**

### Afdelingsledelsen (AL)

Afdelingsledelseskredsen i Psykiatrien består af alle afdelingsledelser – for både kliniske og ikke kliniske afdelinger - og refererer til Psykiatri- og Socialledelsen. En afdelingsledelse i en klinisk afdeling består overvejende af en ledende overlæge og en ledende oversygeplejerske.

AL indgår i den tværorganisatoriske og overordnede ledelse og udvikling af Psykiatri og Social som en del af afdelingsledelseskredsen og er dermed ansvarlig for at bidrage til fælles strategier for hele Psykiatri og Social. Afdelingsledelseskredsen tager desuden del i udarbejdelse og videreudvikling af Ledelsesgrundlaget.

AL forestår den overordnede ledelse i et samarbejde og er forpligtet til i videst muligt omfang at opnå enighed om beslutninger om afdelingens funktion. AL har ansvar for at lede afdelingen inden for den ramme, der er givet af Region Midtjylland, PSL og i overensstemmelse med de overordnede værdier, mål og strategier.

AL har det overordnede faglige, økonomiske, aktivitetsmæssige og personalemæssige ansvar for afdelingen. AL fordeler indbyrdes de respektive opgaver; dog har afdelingsledelser med sundhedsfaglig baggrund et ansvarsforhold i forlængelse af autorisationslovens bestemmelser.

AL er forpligtet til at orientere PSL, hvis der sker væsentlige ændringer i afdelingens drift, økonomi eller lignende forhold.

AL er ansvarlig for at udarbejde og implementere Virksomhedsgrundlag gældende for egen afdeling på baggrund af det overordnede Virksomhedsgrundlag for Psykiatri og Social. AL er desuden ansvarlig for at udvikle Ledelsesgrundlag gældende for egen afdeling med udgangspunkt i nærværende skrivelse samt at implementere det blandt egne funktionsledere.

AL har ansvar for at lede deres afdeling i overensstemmelse med Virksomhedsgrundlag og Ledelsesgrundlag for såvel Psykiatri og Social som det lokale arbejde med disse grundlag.

AL har det overordnede ansvar for at besætte stillinger (faste og midlertidige) inden for afdelingens samlede budget under hensyntagen til gældende retningslinjer og politikker (personalepolitik, lønpolitik m.v.).

AL har ansvar for den eksterne og interne kommunikation, der vedrører afdelingen. Ved sager, der har generel betydning for hele Psykiatri og Social, samarbejdes der med PSL.

AL har det overordnede ansvar for koordinering af arbejds gange og arbejdstilrettelæggelse med henblik på at opnå den bedst mulige patientbehandling i henhold til afdelingens ressourcer.

Det er et fælles ledelsesansvar at skabe god trivsel i Psykiatri og Social. AL skal bidrage til, at funktionslederne trives og fungerer i ledelsesrollen.

### Funktionsledelsen (FL)

FL i Psykiatri og Social refererer til afdelingsledelsen og defineres som ledere med personaleansvar. FL på de kliniske afdelinger tilpasses de lokale forhold i det pågældende afsnit/afdeling, men består typisk af en afdelingssygeplejerske og en overlæge.

FL har ansvar for at lede afdelingen inden for den ramme, der er givet af Region Midtjylland, PSL og AL og i overensstemmelse med de overordnede værdier, mål og strategier. FL har det daglige administrative, personalemæssige og faglige ansvar for afsnittets ansatte og forestår den daglige ledelse i et samarbejde. FL er forpligtet til i videst muligt omfang at opnå enighed om beslutninger om afsnittets funktion.

FL har ansvar for at lede deres pågældende funktionsområde i henhold til afdelingens værdier og overordnede strategier samt i overensstemmelse med Virksomhedsgrundlag og Ledelsesgrundlag for såvel Psykiatri og Social som det lokale arbejde med disse grundlag.

FL har i samarbejde med AL ansvar for at implementere Virksomhedsgrundlaget, Ledelsesgrundlaget og øvrige overordnede politikker lokalt samt at medvirke til udarbejdelsen af lokalt Virksomhedsgrundlag og lokalt Ledelsesgrundlag for den pågældende afdeling.

FL skal sikre en hensigtsmæssig koordinering af arbejdsgange og arbejdstilrettelæggelse og opnå den bedst mulige patientbehandling i henhold til afsnittets ressourcer.

Det er et fælles ledelsesansvar at skabe god trivsel i Psykiatri og Social. FL skal indgå i dialog med AL om, hvordan der skabes trivsel på det pågældende afsnit.

### Ledere uden personaleansvar

Ledere uden personaleansvar dækker i Psykiatri og Social over ledere, der varetager en faglig ledelsesrolle, men som ikke har formelt personaleansvar.

## **Ledere på det sociale område**

### Centerchefer

Centercheferne for hhv. CVOS og CBUS refererer til PSL og har det overordnede ledelsesansvar for de to sociale områder og for institutionsledere/forstandere.

Centercheferne indgår i den tværorganisatoriske og overordnede ledelse og udvikling af Psykiatri og Social og er dermed ansvarlig for at bidrage til fælles strategier for hele Psykiatri og Social. Centercheferne tager desuden del i udarbejdelse og videreudvikling af Ledelsesgrundlaget.

Centercheferne har det overordnede faglige, økonomiske, aktivitetsmæssige og personalemæssige ansvar for tilbuddene på det pågældende område.

Centercheferne har ansvar for at lede hhv. CVOS og CBUS inden for den ramme, der er givet af Region Midtjylland, PSL og i overensstemmelse med de overordnede værdier, mål og strategier. Centercheferne er forpligtet til at orientere PSL, hvis der sker væsentlige ændringer i drift, økonomi eller lignende forhold på området.

Centercheferne er ansvarlige for at udarbejde og implementere Virksomhedsgrundlag gældende for hhv. CVOS og CBUS på baggrund af det overordnede Virksomhedsgrundlag for Psykiatri og Social. Centercheferne er desuden ansvarlige for at udvikle Ledelsesgrundlag gældende for hhv. CVOS og CBUS med udgangspunkt i nærværende skrivelse samt at implementere det blandt egne institutionsledere/forstandere.

Centercheferne har ansvar for at lede deres område i overensstemmelse med virksomhedsgrundlag og Ledelsesgrundlag for såvel Psykiatri og Social som det lokale arbejde med disse grundlag.

Centercheferne har det overordnede ansvar for, at stillinger (faste og midlertidige) bliver besat inden for områdets samlede budget under hensyntagen til gældende retningslinjer og politikker (personalepolitik, lønpolitik m.v.).

Centercheferne har ansvar for det direkte kommunesamarbejde inden for deres respektive område, herunder gennemførelse af rammeaftalernes vedtagelser om samarbejde mellem region og kommuner på området.

Centercheferne har ansvar for den eksterne og interne kommunikation, der på overordnet plan vedrører de respektive områder. Ved sager, der har generel betydning for hele Psykiatri og Social, samarbejdes der med Psykiatri- og Socialledelsen.

Centercheferne har det overordnede ansvar for koordinering af arbejdsgange og arbejdstilrettelæggelse med henblik på at yde den bedst mulige hjælp og støtte til brugerne af de sociale tilbud i henhold til områdets ressourcer.

Det er et fælles ledelsesansvar at skabe god trivsel i Psykiatri og Social. Centercheferne skal bidrage til, at institutionslederne/forstanderne trives og fungerer i ledelsesrollen.

#### Institutionsledere/forstandere

Institutionslederne/forstanderne refererer til centerchefen på det pågældende område og står for den daglige drift og ledelse af tilbuddet. Institutionslederne/forstanderne har det daglige administrative, personalemæssige og faglige ansvar for tilbuddet.

Institutionslederne/forstanderne har ansvar for at lede tilbuddet inden for den ramme, der er givet af Region Midtjylland, PSL og centercheferne og i overensstemmelse med de overordnede værdier, mål og strategier.

Institutionslederne/forstanderne har i samarbejde med centerchefen ansvar for at implementere Virksomhedsgrundlaget, Ledelsesgrundlaget og øvrige overordnede politikker lokalt samt at udarbejde lokalt Virksomhedsgrundlag og lokalt Ledelsesgrundlag for det pågældende tilbud.

Forstanderen/institutionslederen har ansvar for den eksterne og interne kommunikation, der vedrører tilbuddet. Ved sager, der har generel betydning for området eller hele Psykiatri og Social, samarbejdes der med centerchefen og PSL.

Forstanderen/institutionslederen skal sikre en hensigtsmæssig koordinering af arbejdsgange og arbejdstilrettelæggelse og yde den bedst mulige hjælp og støtte til brugerne af det pågældende sociale tilbud i henhold til de givne ressourcer.

Det er et fælles ledelsesansvar at skabe god trivsel i Psykiatri og Social. Institutionslederne/forstanderne skal indgå i dialog med centerchefen om, hvordan der skabes trivsel på det pågældende tilbud.

#### Afdelingsledere på tilbuddene

Afdelingslederne refererer til forstanderen/institutionslederen. Afdelingslederens ansvarsområde kan ikke beskrives entydigt, idet det faglige- og administrative ansvar fastlægges individuelt af de respektive forstandere/institutionsledere.

### Ledere i Centeradministrationen

Centeradministrationerne i Psykiatri og Social betjener hhv. Center for Voksensocial (CVOS) og Center for Børn, Unge og Specialrådgivning (CBUS). Centeradministrationerne fungerer som administrativ støtte til de sociale tilbud på de to respektive områder.

Den daglige ledelse af centeradministrationerne forestås af en kontorchef med reference til den pågældende centerchef.

Kontorcheferne i Centeradministrationen har samme beføjelser som beskrevet under funktionsledelse/institutionsledere/forstandere.

### **Ledere i Administrationen for Psykiatri og Social**

Administrationen dækker og betjener både det psykiatriske og det sociale område, og den overordnede ledelse varetages af administrationschefen. Administrationen er sammensat af følgende afdelinger: Ledelsessekretariatet, HR og Uddannelse, Løn og Personale, Økonomiafdelingen, Planlægningsafdelingen, Kvalitetsafdelingen. Administrationschefen står for den daglige ledelse i Ledelsessekretariatet, mens de 5 sidstnævnte afdelinger har hver sin kontorchef, der varetager den daglige ledelse. Desuden refererer Psykiatriens Videnscenter, Psykiatriskole Vest, Psykiatriens Uddannelsesafdeling og Museum Overtaci til administrationschefen.

Administrationschefen har samme beføjelser som beskrevet under afdelingsledelse/centerchefer.

Kontorcheferne i administrationen har samme beføjelser som beskrevet under funktionsledelse/institutionsledere/forstandere.

### **Beskrivelse af beslutningskompetencer**

Lederen varetager sine opgaver under hensyntagen til gældende love, bekendtgørelser, cirkulærer, vedtægter og overenskomster, vedtagelser i Regionsrådet samt i Psykiatri- og Socialledelsen. Opgaverne på sundhedsområdet er beskrevet i Bekendtgørelse af lov om autorisation af sundhedspersoner og om sundhedsfaglig virksomhed, se link:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=121913>

### Beslutningskompetencer - økonomi

Der er udarbejdet et notat vedr. Forretningsgang for anvisning af bilag for ledere på Psykiatri- og Socialområdet, som findes via følgende direkte link:

<http://www.ps.intra.rm.dk/files/Psykiatri-Social/Distrikt%20Vest/Kort%20og%20klart/Diverse/Anvisning%20af%20bilag%20for%20ledere%20040309.pdf>

Derudover forefindes regnskabsinstrukser lokalt.

### Beslutningskompetencer – ansættelse og afskedigelse

- Direktionen har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. PSL.
- PSL har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. afdelingsledelser i behandlingspsykiatrien, vedr. administrationschefen samt centerchefer i CVOS og CBUS
- Centercheferne har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. institutionsledere/forstandere og kontorchefer
- Kontorchefer i centeradministrationen har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. medarbejdere inden for eget ledelsesområde
- Institutionsledere/forstandere har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. afdelingsledere på tilbuddet samt medarbejdere inden for eget ledelsesområde

- Afdelingsledelserne i behandlingspsykiatrien har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. funktionsledere samt medarbejdere inden for eget ledelsesområde
- Administrationschefen har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. kontorchefer i administrationen, Psykiatriens Videnscenter, Psykiatriskole Vest, Psykiatriens Uddannelsesafdeling og Museum Ovartaci samt medarbejdere inden for eget ledelsesområde
- Kontorchefer i administrationen har ansættelses- og afskedigelseskompetencen vedr. medarbejdere inden for eget ledelsesområde
- For tjenestemænd gælder en særlig praksis, således at Løn og Personale altid skal inddrages ved ansættelse og afskedigelse. Der henvises i øvrigt til Region Midtjyllands Delegerings- og kompetencefordelingsregler på løn- og personaleområdet (kan findes på følgende link: <http://www.regionmidtjylland.dk/files/Politik/Retningslinjer/Delegerings-%20og%20kompetencefordelingsregler%20okt%202009.pdf>).

### **Beskrivelse af referenceforhold**

Referenceforholdene i Psykiatrien er som følger:

- Psykiatri- og Socialledelsen refererer til direktionen for Region Midtjylland
- Afdelingsledelsen refererer til Psykiatri og Socialledelsen
- Funktionslederen refererer administrativt til afdelingsledelsen i den afdeling, hvor vedkommende er ansat

Referenceforholdene på det sociale område er som følger:

- Psykiatri- og Socialledelsen refererer til direktionen for Region Midtjylland
- Centercheferne refererer til Psykiatri- og Socialledelsen
- Institutionslederen/forstanderen/kontorchefen refererer til en centerchef
- Afdelingslederen refererer til institutionslederen/forstanderen

Referenceforhold i Administrationen for Psykiatri og Social er som følger:

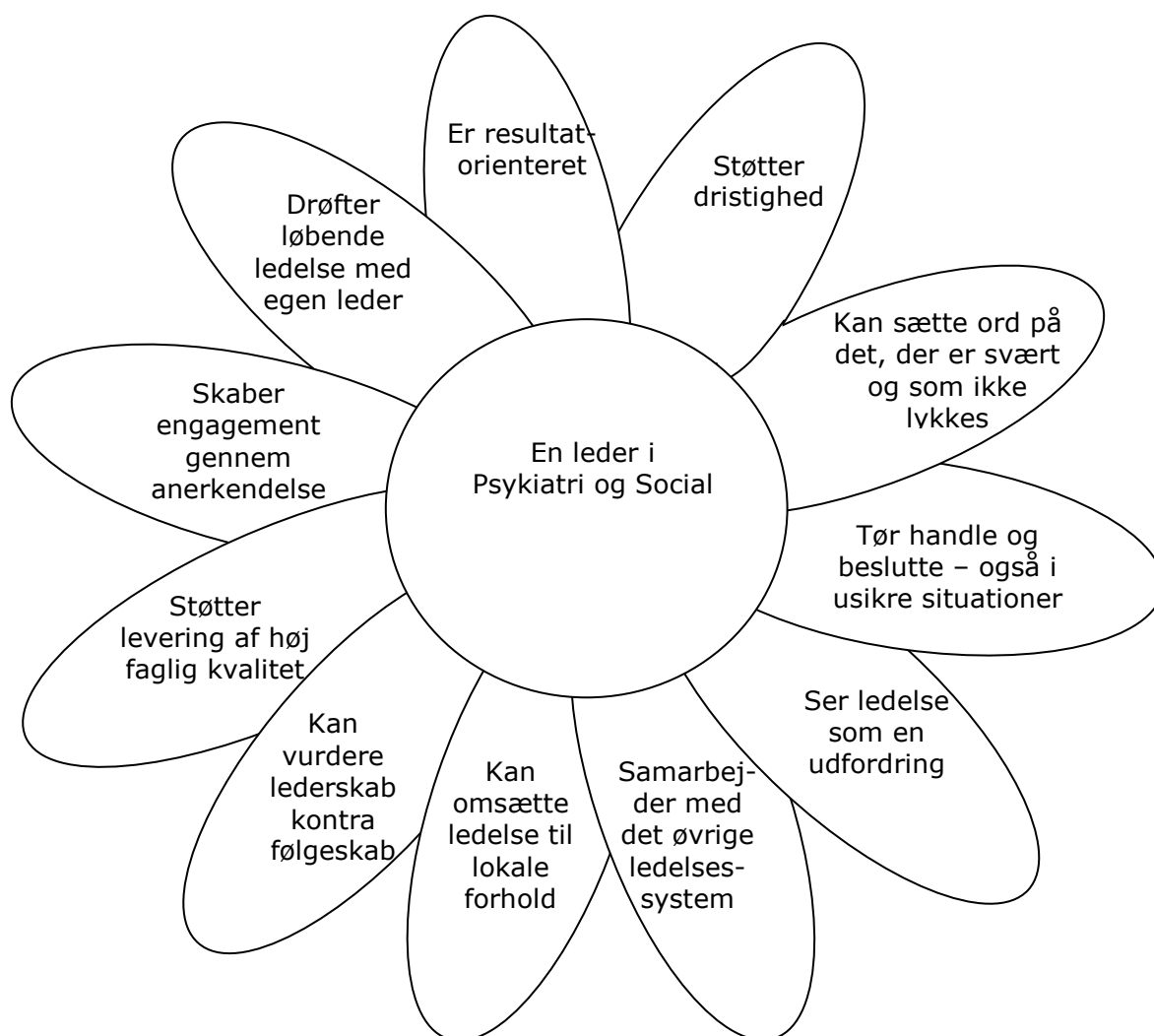
- Administrationschefen refererer til Psykiatri- og Socialledelsen
- Kontorchefen refererer til administrationschefen

## Beskrivelse af de holdninger og værdier, der skal være bærende for ledelser på alle niveauer i Psykiatri og Social

Ledere i Psykiatri og Social arbejder i overensstemmelse med Region Midtjyllands Ledelses- og styringsgrundlag samt de tre overordnede værdier: dialog, dygtighed og dristighed. Region Midtjyllands overordnede værdier danner grundlag for Psykiatri og Socials Virksomhedsgrundlag, opgaveløsning og for de bærende værdier i nedenstående Ledelsesfigur, der beskriver ledelsesrollen i Psykiatri og Social.

Ledelse i Psykiatri og Social bygger desuden på de 15 indikatorer for God ledelse i Region Midtjylland, og Ledelsesfiguren skal ses i forhold til disse (findes via følgende link: <http://www.rm.dk/Files/Regionshuset/HR-afdelingen/Organisation%20og%20Ledelse/OL%20-%20Nyhedsbrev/6.%20Nyhedsbrev/God%20ledelse%20i%20Region%20Midtjylland.pdf>) Ledelsesfiguren er udarbejdet på baggrund af drøftelser på seminar mellem afdelingsledelseskredsen i behandlingspsykiatrien, centercheferne i CVOS og CBUS og Psykiatri og Socialledelsen.

### Ledelsesfiguren



Omsætning af Ledelsesfiguren til praksis sker primært lokalt i forhold til lederens daglige ledelsesudfordringer. Ledelsesfiguren kan udfoldes på baggrund af følgende eksempler:

### **En leder i Psykiatri og Social...**

- **Støtter dristighed** – Dette viser lederen ved at bakke op om initiativer og ideer for så vidt, at det kan lade sig gøre i forhold til mål og ressourcer. Lederen udøver selv dristighed ved at se nye sammenhænge, udfordre både medarbejdere og ledere og ved at tage ved lære af fejl
- **Samarbejder med det øvrige ledelsessystem** – Dette viser lederen ved at deltage aktivt i møder og beslutningsprocesser såvel vertikalt som horisontalt i ledelsessystemet. Lederen bidrager aktivt til drøftelser på åben og loyal vis og med respekt for de øvrige ledelseslag
- **Kan omsætte ledelse til lokale forhold** – Dette viser lederen ved at omsætte Ledelsesfiguren til dagligdagen i egen afdeling/tilbud samt at drøfte ledelse i eget ledelsessystem
- **Kan vurdere lederskab kontra følgeskab** – Dette viser lederen ved at være opmærksom på de situationer, som kræver sparring og følgeskab kontra situationer, der kræver lederskab og beslutning
- **Støtter levering af høj faglig kvalitet** – Dette viser lederen ved at have fokus på et højt fagligt niveau og høj brugertilfredshed, hvilket bl.a. opnås gennem sikring af, at afdelingen/tilbuddet råder over de rette medarbejderkompetencer.
- **Skaber engagement gennem anerkendelse** – Dette viser lederen ved at have en gennemgående anerkendende tilgang, tydelig kommunikation og ved at give konstruktiv feedback
- **Drøfter løbende ledelse med egen leder** – Dette viser lederen ved at have et kontinuerligt fokus på udvikling af ledelsesrollen og ledelsessystemet gennem dialog med egen leder
- **Er resultatorienteret** – Dette viser lederen ved at have fokus på Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsgrundlag samt på Virksomhedsgrundlaget og strategierne heri, herunder at bidrage til fremme af sundhed, trivsel og generel velfærd hos borgere i Region Midtjylland med svær psykisk sygdom og med betydeligt nedsat fysisk, psykisk eller social funktionsevne
- **Ser ledelse som en udfordring** – Dette viser lederen ved at gå aktivt ind i ledelsesrollen og se såvel gode og svære perioder som en udfordring
- **Kan sætte ord på det, der er svært, og som ikke lykkes** – Dette viser lederen ved også at være åben om de ledelsesmæssige beslutninger, der har været svære at træffe, eller som ikke er resulteret efter hensigten.
- **Tør handle og beslutte, også i usikre situationer** – Dette viser lederen ved at turde tage beslutninger, når situationen kræver det – også selvom udfaldet er usikkert.

### **Sådan bruges Ledelsesgrundlaget**

Ledelsesgrundlaget for Psykiatri og Social er til løbende drøftelse i Ledelsessystemet og behandles fast på dialogmøder og seminarer mellem Psykiatri og Socialledelsen og hhv. afdelingsledelseskredsen i behandlingspsykiatrien, centercheferne og administrationschefen.

Ledelsesgrundlaget danner fundament for den daglige ledelse og fungerer desuden som referenceramme i situationer eller ved drøftelser, hvor ledelse er på dagsorden. Dette kan være uformelt i en hverdagssituation på en afdeling eller tilbud, hvor ledelse drøftes i forhold til en konkret udfordring, men det kan også være i mere formelle sammenhænge. Der tages her udgangspunkt i Ledelsesfiguren i forhold til det pågældende ledelsesmæssige tema.

Ved rekruttering af nye ledere henvises til Ledelsesgrundlaget, og ansøgere præsenteres for Ledelsesfiguren under samtalen samt introduceres for indholdet i Ledelsesgrundlaget ved ansættelsen.

Ved planlægning af lederudviklingsforløb og støtteaktiviteter til potentielle, nye og erfarne ledere inddrages Ledelsesgrundlaget som overordnet referenceramme.

Ledelsesgrundlaget og Ledelsesfiguren inddrages i MUS-samtaler mellem den enkelte leder og vedkommendes nærmeste leder. Ved gennemførelse af lederevaluering (TULE) inddrages Ledelsesgrundlaget i de opfølgende dialogmøder.

Godkendt af PSL, 11. januar 2011