

Ledelses- og Styringsgrundlag



Forord

Ledelses- og Styringsgrundlaget beskriver den overordnede tilgang til ledelse, styring og samarbejde i Region Midtjylland. Samtidig udgør det et fælles fundament og sætter retning for hvordan vi varetager og videreudvikler de mange vigtige opgaver, som Region Midtjylland har ansvaret for.

Formålet med Ledelses- og Styringsgrundlaget er først og fremmest:

- at understøtte realisering af politiske mål og opnåelse af resultater til gavn for borgerne
- at tilbyde et styrings-, udviklings- og analyseredskab der kan anvendes på alle arbejdspladser
- sikre fælles retning og skabe helhed i såvel opgaveløsning som analyser af indsats og resultater
- at understøtte sammenhængskraften i organisationen og en sammenhængende offentlig sektor
- at skabe et fælles grundlag og sprog for at drøfte og udøve ledelse, styring og samarbejde

Formuleringen af Ledelses- og Styringsgrundlaget har ad flere omgange involveret drøftelse og høring i såvel regionsrådet som ledelseskredse og MEDudvalg for at sikre et bredt ejerskab og udvikle et godt og brugbart ledelses-, styrings- og dialogværktøj. Senest er Ledelses- og Styringsgrundlaget evalueret og revideret gennem en proces med bred inddragelse i 2012.

Region Midtjylland er en stor arbejdsplads med over 30.000 medarbejdere. Ledelses- og Styringsgrundlaget har som sin primære målgruppe ledelses- og MEDsystemet i Region Midtjylland. Det forventes derfor ikke, at alle medarbejdere skal forholde sig til Ledelses- og Styringsgrundlaget i sin helhed. Det er dog relevant for alle arbejdspladser løbende at forholde sig til og samarbejde om, hvordan vi bedst muligt skaber de ønskede resultater og effekt for borgerne – med afsæt i blandt andet de fælles værdier og strategispor.

For at give eksempler på og inspirere til, hvordan Ledelses- og Styringsgrundlaget kan anvendes i praksis præsenteres der på <http://intranet.rm.dk/organisation> en eksempelsamling, som løbende opdateres.

Det er mit håb, at Ledelses- og Styringsgrundlaget vil kunne inspirere til at fortsætte udviklingen af effektive og innovative ydelser samt attraktive arbejdspladser til gavn for borgere, samarbejdspartnere og ansatte.

Med venlig hilsen



Bo Johansen

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Ledelse og medarbejderinddragelse	4
Den øverste ledelse	4
Ledelse på baggrund af værdier	4
Medarbejderinddragelse	5
Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel	6
Politiske mål, prioriteringer og beslutninger	6
Det fælles virksomhedsgrundlag	6
Mission	6
Vision	6
Strategispor	8
Værdier	9
Koncernstrategier	10
De lokale virksomhedsgrundlag	10
Ledelses- og Styringsmodellens fokusområder	11
Effekt	11
Ydelser	11
Organisation	12
Ressourcer	12
Omdømme	13
Resultatopfølgning og evaluering - 6 indikatorer	13
Ledelses- og Styringsmodellens anvendelse og dynamik	14

Ledelse og medarbejderinddragelse

Den øverste ledelse

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

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

Region Midtjylland har en koncernledelsesstruktur, hvor koncernledelsen har ansvaret for den samlede opgaveportefølje og de tværgående sammenhænge. Koncernledelsen omfatter foruden direktionen også hospitalsledelserne, psykiatri- og socialledelsen, afdelingscheferne og vicedirektørerne. Det enkelte medlem af koncernledelsen har en dobbelt ledelsesopgave. På den ene side at have ansvar for sit eget område og på den anden side at have et tværgående ansvar og indgå i at løse opgaver i forhold til Region Midtjylland som helhed.

Ledelse på baggrund af værdier

I Region Midtjylland baseres ledelse på værdier og tillid, mens faste administrative regler og procedurer begrænses mest muligt. Ledelse baseret på værdier giver på den ene side udfordringer, da man kun i begrænset omfang har regler at styre efter. På den anden side giver værdibaseret ledelse store lokale frihedsgrader og en fleksibel styringsramme, hvor både ledere og medarbejdere har betydelig indflydelse på, hvordan de lokale opgaver skal tilrettelægges og udføres, således at løsninger kan afstemmes efter de konkrete situationer og behov.

Udgangspunktet er, at beslutninger skal træffes så decentralt som muligt, altså der hvor de ansatte møder og er i dialog med borgere og samarbejdspartnere. Kun hvor der er behov for det, af hensyn til helheden og/eller for at opnå den bedste effekt og udnyttelse af ressourcer, træffes der tværgående beslutninger, fastsættes centrale retningslinjer eller sker indskrænkninger i lokale frihedsgrader og forskelligheder.

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

En stor del af regionens opgaver kræver samarbejde med interne eller eksterne samarbejdsparter. Derfor er ledelsesopgaven ikke kun internt rettet, men handler også om, at ens organisation kan indgå i relationer og skabe resultater i samarbejde med andre.

Evne til og mulighed for at udøve god ledelse er helt afgørende for at opnå de ønskede effekter i forhold til borgere og andre samarbejdspartnere samt i forhold til at fastholde og udvikle motiverede og kompetente medarbejdere.

I et samarbejde mellem koncernledelsen og RegionsMEDudvalget er der med afsæt i det fælles værdigrundlag beskrevet en række "indikatorer for god ledelse" i Region Midtjylland. Herudover er der formuleret en række spørgsmål om god ledelse, der indgår i de trivsels- og ledelsesevalueringer (TULE), som gennemføres på alle arbejdspladser (se www.hr.rm.dk)

Medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse og medindflydelse er centrale elementer i tilgangen til ledelse, styring og samarbejde i Region Midtjylland.

Medarbejderne er på alle ledelsesniveauer sikret mulighed for medindflydelse og medbestemmelse i forhold til de beslutninger, som ledelsen træffer om arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, jf. MED- og Arbejdsmiljøaftalen. Medarbejderindflydelsen sker både i det daglige arbejde og i de formaliserede MEDudvalg, som det fremgår af figur 1.

Beslutningsgangene er åbne, og medarbejderinddragelsen skal generelt ske så tidligt, at det giver medarbejderne reel mulighed for at få indflydelse på ledelsens beslutninger. Der skal også være fokus på medarbejderinddragelse i forbindelse med tværgående samarbejde med både interne og eksterne samarbejdsparter.

Medarbejderinddragelsen sigter blandt andet mod, at medarbejdernes viden og erfaring bliver inddraget i grundlaget for ledelsens beslutninger. Inddragelsen har blandt andet værdi, fordi medarbejderne er i tæt samspil med borgerne/brugerne og har det faglige blik for deres situation. Samtidigt er der blandt de ansatte ønsker og forventninger til at blive inddraget. Inddragelsen er derfor både en ressource og en motivationsfaktor.

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

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

Rammerne for dialogen og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere er nærmere beskrevet i MED- og Arbejdsmiljøaftalen for Region Midtjylland. (se www.hr.rm.dk),

Figur 1: Ledelsesniveauer og MEDudvalg

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

Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel

Der er udviklet en ledelses- og styringsmodel, som grafisk illustrerer rammerne for, hvordan der arbejdes med ledelse og styring i Region Midtjylland. Modellen er vist på næste side.

Styringsmodellen i Region Midtjylland tager afsæt i den effekt, der ønskes opnået for borgerne, og hvordan man derved bidrager til at opfylde missionen og til at realisere de fælles visioner.

Region Midtjylland er en del af en større helhed, der skal være med til at løse opgaverne i den offentlige sektor og bistå med at håndtere de samfundsmæssige udfordringer. Som modellen illustrerer, foregår dette i samspil med andre aktører og inden for rammer og forudsætninger, der fastlægges i **omverdenen**. Både national og international lovgivning og aftaler er med til at sætte de formelle rammer, herunder de økonomiske vilkår, for opgaveløsningen i Region Midtjylland. Tilsvarende har den øvrige omverdens aktører også betydning for opgavevaretagelsen og prioriteringerne – bl.a. i forbindelse med samspillet med borgere, kommuner, praktiserende læger, erhvervslivet, universitet/uddannelsesinstitutioner og faglige organisationer samt i forhold til medierne.

Politiske mål, prioriteringer og beslutninger

Det er det folkevalgte regionsråds fornemste opgave at aflæse og prioritere befolkningens ønsker til sundhed, trivsel og velstand inden for de områder, som folketinget har vedtaget skal være regionens ansvarsområder og inden for de rammer og den lovgivning, der er fastlagt.

De folkevalgte regionsrådsmedlemmer fastlægger de overordnede politiske mål og træffer beslutning om de

overordnede visioner og prioriteringer af de økonomiske midler inden for hvert af regionens hovedområder: sundhedsområdet, psykiatri- og socialområdet og regional udvikling.

De politiske mål og prioriteringer fastlægges på baggrund af dialog og samarbejde med omverdenens aktører og inden for de rammer, som defineres i omverdenen.

Der lægges stor vægt på muligheden for borgerinddragelse – både i den politiske proces og i den løbende dialog omkring de ydelser og den service, som regionen leverer.

Det fælles virksomhedsgrundlag

Det fælles virksomhedsgrundlag beskriver den fælles mission, vision, strategispor og værdier.

Mission

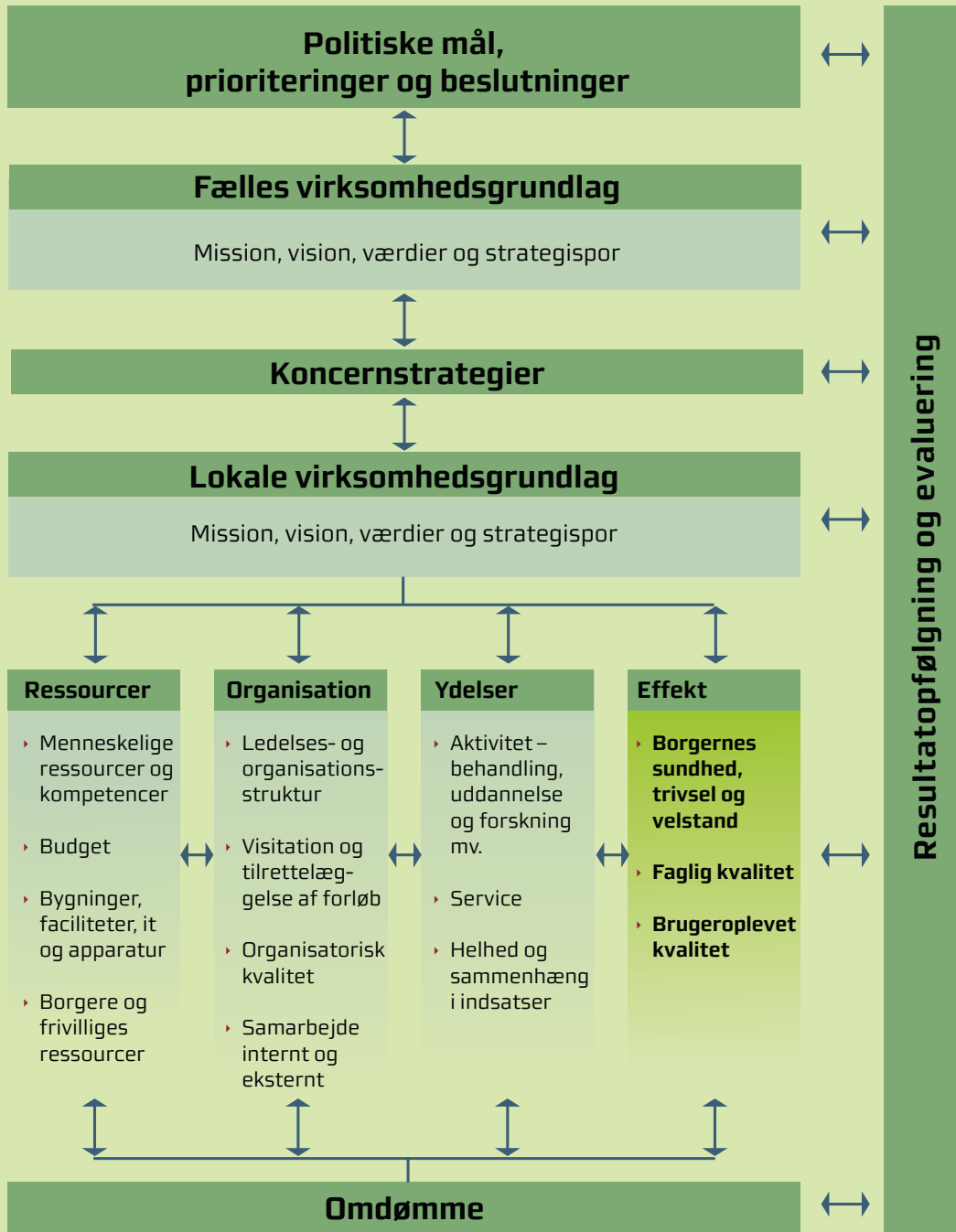
Vi skal bidrage til velfærd ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand.

Vision

Vi vil stræbe efter

- **at skabe et sammenhængende sundhedsvæsen på højt internationalt niveau til gavn for alle.**
- **at levere sociale ydelser på højt specialiseret niveau, som imødekommer efterspørgslen og er til gavn for alle.**
- **at forøge viden og understøtte udvikling i erhvervslivet, i den offentlige sektor og i offentligheden samt skabe vilkår for bæredygtig økonomisk vækst.**

Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsmodel



Resultatopfølgning og evaluering

Omverden

Borgere, kommuner, praktiserende læger, universitet og uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv, medier, lovgivning og aftaler mv.

Strategispor

For at opfylde visionen vil vi:

- **Levere målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet med de lavest mulige omkostninger, der giver den ønskede effekt**

Vi har fokus på de resultater, vi skaber for borgerne, sikrer bæredygtige ydelser og identificerer områder, hvor man gennem øget kvalitet kan reducere ressourceforbruget på både kort og lang sigt. Vi anvender de mest effektive og sikre metoder og forsøger at forebygge fejl og komplikationer, så borgerne får den rette og relevante ydelse første gang.
- **Samarbejde og sikre sammenhæng og helhed i ydelser og opgaveløsning**

- både på tværs af regionens interne enheder og på tværs af myndigheder og omverdenens øvrige aktører på de regionale opgaveområder. Vi samarbejder med kommuner, praksissektor, erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner og andre relevante aktører og bidrager til at samtænke indsatserne til gavn for borgerne og deres oplevelse af helhed og sammenhæng.
- **Aktivt inddrage og være i dialog og samspil med borgerne**

Vi er opsøgende i forhold til at afdække brugernes og de pårørendes behov og ressourcer. Vi har blik for, at borgerne har forskellige forudsætninger og ønsker, og vi tager udgangspunkt i, at borgerne træffer beslutninger om eget liv og helbred. Vi forsøger at finde kommunikationsformer, der fremmer en præcis og forståelig information og dialog samt giver mulighed for indflydelse og deltagelse.
- **Forske, innovere, uddanne og sikre, at der sker læring på tværs**

Vi fokuserer systematisk på, om vi kan gøre tingene bedre, og vi involverer medarbejdere, borgere, virksomheder og andre relevante eksterne aktører for at få nye ideer og ressourcer. Vi arbejder evidensbaseret, og evidensskabende, vi skaber gode uddannelsesmiljøer, og vi udbreder succeser, deler viden, kompetenceudvikler og lærer af hinanden.
- **Rumme nogle af landets bedste og mest attraktive arbejdspladser, hvor effektivitet, innovation og arbejdsglæde går hånd i hånd**

- blandt andet ved at sikre et højt fagligt niveau, god ledelse, løbende faglig og personlig udvikling, medarbejderinddragelse og et godt og sikkert arbejdsmiljø for alle ansatte.
- **Være en af de dagsordenssættende aktører både i Danmark og i internationale sammenhænge**

- blandt andet ved at udføre analyser og igangsætte debat inden for relevante samfundsområder. Vi går proaktivt i dialog med politiske beslutningstagere om de krav og målsætninger, der stilles til den offentlige sektor.

Værdier

Vores tre grundlæggende og fælles værdier er:

Dialog - Dygtighed - Dristighed

De enkelte arbejdspladser kan lokalt udfolde eller supplere de tre fælles værdier.

De tre værdiers udfoldelse i en personalepolitisk sammenhæng er nærmere beskrevet i Region Midtjyllands personalepolitik (se www.hr.rm.dk).

Dialog

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

Vi inddrager, involverer og informerer – samtidigt med at vi bevarer vores handlekraft.

Vi vil et godt og effektivt samarbejde med både interne og eksterne samarbejdspartner til gavn for borgerne.

Vi henleder opmærksomheden på eventuelle problemer tidligt, så der kan tages hånd om dem.

Vi værdsætter anerkendelse og kritik.

Dygtighed

Vi arbejder på højt fagligt niveau med stort engagement. Vi tager udgangspunkt i behovet hos borgere og samarbejdspartnere. Vi er konkurrencedygtige, serviceorienterede og effektive, og vi gør vores bedste for hurtigt at levere og udvikle de relevante ydelser, som efterspørges.

Vi dygtiggør os løbende og har fokus på faglig og personlig kompetenceudvikling. Vi sikrer det fulde udbytte af de ansattes viden, erfaring og engagement. Vores stærke faglighed kombineres med villighed til selvkritisk refleksion, tværfaglig sparring og videndeling.

Vi har fokus på at skabe ønskede resultater og effekt for borgere og andre samarbejdspartnere.

Vi måles på de resultater, vi opnår.

Dristighed

Dristighed er en vigtig forudsætning for at udvikle vores ydelser og udfordre eksisterende arbejdsgange.

Vi har en kultur, der fremmer faglig nysgerrighed og innovation, hvor vi hele tiden arbejder på at forbedre vores processer, ydelser og resultater.

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

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

Koncernstrategier

Med afsæt i de politiske mål og beslutninger, det fælles virksomhedsgrundlag, omverdenens krav og forventninger og de udfordringer der løbende opstår, udvikles og tilpasses tværgående koncernstrategier. Koncernstrategierne er med til at konkretisere og realisere Region Midtjyllands overordnede mission og visioner, og de sigter mod at sikre den bedst mulige effekt og udnyttelse af ressourcer. Strategierne sigter desuden mod at sikre den nødvendige sammenhæng og samarbejde både internt i Region Midtjylland og i forhold til eksterne samarbejdspartnere.

Nogle koncernstrategier udarbejdes som følge af et lovkraft.

Eksempler på koncernstrategier i Region Midtjylland:

- Den regionale udviklingsplan
- Sundhedsplan
- Psykiatriplan
- Erhvervsudviklingsstrategi
- International strategi
- Kvalitetsstrategi
- Sundhedsaftaler
- Praksisplaner
- Rameaftaler på socialområdet
- Kommunikationsstrategi
- Omstillingsplaner

Koncernstrategierne og de andre elementer i det fælles virksomhedsgrundlag skal respekteres ved udformning af lokale virksomhedsgrundlag.

De lokale virksomhedsgrundlag

Der udarbejdes lokale virksomhedsgrundlag, som danner grundlag for opgaveløsningen i de enkelte enheder. Med afsæt i Region Midtjyllands fælles virksomhedsgrundlag (mission, vision, strategier og

værdier) og de ønskede resultater, som den enkelte arbejdsplads efterstræber (ønsket effekt og omdømme i forhold til borgere/samarbejdspartnere) sættes der her fokus på den enkelte enheds/afdelings mission, vision og værdier.

I missionen fokuseres på den eller de kerneydelser enheden leverer (eksistensberettigelsen), mens visionen er den idealtilstand, der stræbes efter i forhold til at opfylde borgernes behov. Det lokale værdigrundlag kan enten være enslydende med eller formuleres inden for rammerne af regionens fælles værdigrundlag – det afgørende er, at der lokalt sættes fokus på, hvordan værdigrundlaget forstås og udleveres i den enkelte enhed.

Der kan både være tale om et samlet virksomhedsgrundlag for et hospital, psykiatri- og socialområdet, Regional Udvikling eller en tværgående stabs-/fællesfunktion og et virksomhedsgrundlag for f.eks. en hospitalsafdeling eller en social institution.

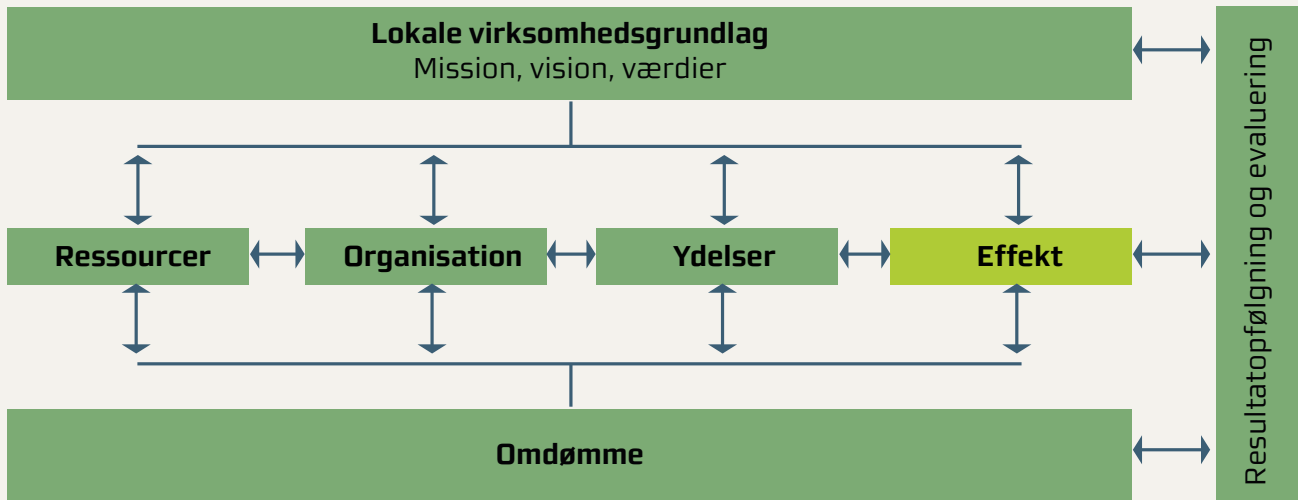
Det afklares lokalt på hvilke niveauer, det vurderes relevant at udforme virksomhedsgrundlag.

Der er ligeledes udstrakt metodefrihed til lokalt at vælge, hvordan man konkret vil arbejde med at sikre, at der skabes de ønskede resultater og effekt (f.eks. ved at udforme og følge op på strategier, målsætninger, handleplaner eller lignende). Det skal dog ske inden for rammerne af de aktuelle koncernstrategier og beslutninger. Samtidigt er det nødvendigt at have blik for helheden og fokusere på, at borgere og samarbejdspartnere skal opleve sammenhæng og effektivitet på tværs af forskellige organisatoriske enheder. Blandt andet derfor kan det være hensigtsmæssigt at fokusere på dialog og samarbejde med relevante interne og eksterne samarbejdspartnere i forbindelse med udformningen af virksomhedsgrundlag mv.

Både i forbindelse arbejdet med at udforme virksomhedsgrundlag mv. og i det daglige arbejde med at løse opgaverne og indfri målsætningerne er det relevant at tage afsæt i Ledelses- og Styringsmodellens fokusområder **effekt, ydelser, organisation, ressourcer og omdømme.**

Ledelses- og Styringsmodellens fokusområder

Ledelses- og Styringsmodellen anviser 5 fokusområder, der skal være med til at konkretisere hvad der i praksis skal til for at opnå de ønskede resultater og effekt for borgerne.



Effekt

Fokus på at opnå ønskede resultater og effekt for borgerne er det helt centrale omdrejningspunkt i Ledelses- og Styringsmodellen.

Effekt er den virkning og det resultat, der opnås i forhold til borgernes sundhed, trivsel og velstand. Effekten er det samlede resultat af den indsats, der leveres – og er målet for om tiltagene virker. Effektfokus er derfor afgørende for at konkretisere og realisere missionen og visionerne.

Effekt handler både om den faglige kvalitet i ydelsen og den brugeroplevede kvalitet. En ydelse har god effekt, hvis den virker som ønsket, og heri indgår også brugers/borgerens vurdering. Der følges løbende op på om indsatsen har effekt og effekten af indsatsen synliggøres, så der er grundlag for eventuelle justeringer. Det gælder både den faglige kvalitet og den brugeroplevede kvalitet.

Ydelser

Ydelserne er den konkrete indsats, man foretager for at nå den ønskede effekt til gavn for borgeren – det vil sige den aktivitet, behandling og forebyggelse, pleje og omsorg, rehabilitering, service, forskning, uddannelse mv. der finder sted.

Uanset hvilken type ydelse der er tale om, skal den være veldefineret og gennemskuelig både af hensyn til borgerne, omverdenen, de ansatte og politikerne. Det omhandler primært den faglige beskrivelse af ydelsens indhold. Der kan f. eks. være tale om behandlingsplaner, faglige vejledninger/retningslinjer for undersøgelsesforløb eller ydelsesbeskrivelser på det sociale område. Der bør løbende ske opfølgning på, om der er den ønskede sammenhæng mellem beskrevne retningslinjer, leverede ydelser og ønsket effekt.

Ydelserne skal løbende tilpasses og justeres i forhold til ændringer i borgerens og samfundets behov og ressour-

cer samt i forhold til udviklingen inden for teknologi, forskning og uddannelse. Dette skal sikre, at der tilbydes de mest virkningsfulde, bæredygtige og omkostningseffektive ydelser.

Ydelsen opgøres ofte ved hjælp af en række aktivitets- og servicemål. Der måles også på kvaliteten af ydelserne og på produktiviteten, hvor aktiviteten sammenholdes med ressourcerne for at sikre en effektiv anvendelse af ressourcer.

Organisation

Organisation vedrører blandt andet, hvordan man overordnet fordeler opgaver og aktiviteter samt ansvar og kompetencer mellem Region Midtjyllands forskellige arbejdspladser og ansatte – dvs. ledelses- og organisationsstrukturen. Visitation og tilrettelæggelse af forløb og processer hører også under organisation. Organiseringen skal understøtte samarbejde og sammenhæng i ydelserne.

Organisatorisk kvalitet handler om løbende at sikre en effektiv arbejdstilrettelæggelse – og herunder også sikre sammenhæng i ydelsen/ydelserne og involvering af de relevante samarbejdsparter med afsæt i borgerne behov.

Samarbejdsrelationer i forhold til eksterne samarbejdsparter har stor betydning for den organisatoriske kvalitet. Organiseringen skal tilrettelægges på en sådan måde, at den understøtter samarbejdet og dialogen med kommuner, praktiserende læger, borgere, erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner, frivillige organisationer mv.

I overensstemmelse med princippet om ledelse og styring på baggrund af værdier og udstrakt delegering er der som udgangspunkt metodefrihed, når det lokalt og på tværs af enheder skal besluttes, hvordan opgaveløsningen mest effektivt kan organiseres. Tværgående eller centrale løsninger vælges, når det giver mening i forhold til at opnå den bedste effekt for borgerne, den bedste udnyttelse af ressourcerne el. lign.

Ressourcer

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

De ansatte er den vigtigste ressource, og der gøres derfor en målrettet indsats for at rekruttere, fastholde og udvikle en kompetent og mangfoldig arbejdsstyrke. Uddannelse, kompetenceudvikling og medarbejdertilfredshedsundersøgelser er blandt midlerne hertil.

Budgettet er en anden forudsætning for at kunne levere ydelserne. Der skal være en sammenhæng mellem budget og ønsket effekt, og derfor indgår der i budgetlægningen aktivitets-, service- og kvalitetsmål.

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

Ressourcerne bør altid anvendes med omtanke og med afsæt i et helhedsperspektiv – med øje for, hvad der er hensigtsmæssigt for f.eks. borgere, samarbejdspartnere, samfundsøkonomien og miljøet.

Det tilstræbes generelt, at økonomiske incitamentsstrukturer skal fremme effekt- og helhedsfokus.

Endeligt involveres borgerne, når ydelserne tilrettelægges. Borgernes egne ressourcer indtænkes for at få den bedste effekt af ydelserne, og for at ydelserne er afstemt med borgerens behov, ressourcer og forudsætninger for at tage vare på sit eget liv. Frivillige organisationer kan ligeledes inddrages som en ressource.

Omdømme

Det er afgørende at etablere og vedligeholde et godt omdømme i befolkningen, i medierne, hos personalet og blandt samarbejdsparter og andre interessenter. Det kræver, at Region Midtjyllands arbejdspladser opnår resultater, der bidrager til sundhed, trivsel og velstand, og at resultaterne bliver synlige for omverdenen. Et godt omdømme er afhængigt af, at den dokumenterede gode effekt også opleves hos – og formidles til – borgerne.

Fundamentet for et godt omdømme er tilfredse borgere og samarbejdsparter, som oplever ydelser af høj kvalitet, god service, pleje og omsorg samt en effektiv organisering og ressourceudnyttelse. At regionen opleves som en udviklingsorienteret samarbejdspartner bidrager også til et godt omdømme.

Det er vigtigt, at der er fokus på information og dialog i forhold til borgere og samarbejdsparter.

Et godt omdømme forudsætter også, at alle ansatte er gode ambassadører for både arbejdspladsen og Region Midtjylland som helhed – og at de ansatte er stolte af deres arbejdsplads.

Omdømmet er afgørende både for mulighederne for at fastholde og rekruttere de nødvendige medarbejdere og for at sikre den enkelte enheds/regionens eksistensberettigelse og det nødvendige økonomiske grundlag.

Alle enheder skal bidrage til, at såvel den enkelte arbejdsplads som Region Midtjylland har et godt omdømme.

Resultatopfølgning og evaluering – 6 indikatorer

Det centrale i Ledelses- og Styringsmodellen er, at Region Midtjyllands ydelser skal være til gavn for borgeren ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand.

Alle arbejdspladser og ansatte i Region Midtjylland skal derfor hele tiden forsøge at opnå de bedst mulige resultater, som enten direkte eller indirekte er til gavn for borgerne. Evaluering af resultaterne sker bl.a. i en dialog mellem de forskellige ledelseslag og mellem ledelsen og medarbejderne. Dialogen skal understøtte refleksion og læring vedrørende sammenhængen mellem indsatser og resultater. I denne dialog indgår seks indikatorer, som sættes i fokus i forbindelse med evaluering af resultatopnåelsen og dialogen om fremtidige indsatsområder:

- **faglige standarder og faglig kvalitet**
- **tilfredse brugere**
- **servicemål**
- **produktivitet/aktivitet**
- **tilfredse medarbejdere**
- **budgetoverholdelse/ressourceforbrug**

De seks indikatorer afspejler vigtige succeskriterier for, at der skabes den bedst mulige effekt for borgerne (sundhed, trivsel og velstand) med de ressourcer, der er til rådighed, og set under et er indikatorerne med til at give et billede af den samlede effektivitet.

De seks indikatorer er samtidigt et udtryk for en helhedsorientering og et ønske om en "balanceret" resultatopfølgning, hvor fokus først og fremmest rettes mod den **effekt**, der skabes for borgere og andre samarbejdspartnere, men også mod de **ydelser**, den **organisation** og de **ressourcer** der ligger bag.

Endelig er valget af de seks indikatorer et udtryk for et ønske om, at der fokuseres på få udvalgte måleparametre med direkte betydning for effektopnåelsen, og at opfølgning og evaluering i relevant omfang sker med afsæt i data.

Ved udformningen af de enkelte indikatorer skal det sikres, at ledelse og medarbejdere på alle niveauer har de rigtige incitamenter til at fremme borgernes sundhed, trivsel og velstand. F.eks. på sundhedsområdet skal der sikres en styring, der lægger vægt på at få mest mulig sundhed for pengene. Sundhedsområdet skal måles på de resultater, der bliver skabt for patienterne.

I nogle sammenhænge er det relevant kun at fokusere på resultatopnåelsen inden for det enkelte område (som f.eks. et hospital), men det er også relevant at fokusere på de samlede resultater for befolkningen, der skabes af Region Midtjylland som helhed og gennem samarbejde med andre aktører.

I det omfang det er muligt og relevant inddrages også data som direkte afspejler borgernes sundhedstilstand, trivsel og velstand - velvidende at sådanne data om f.eks. befolkningens helbredstilstand er meget komplekse og påvirkes af en lang række faktorer. Ved at sammenholde sådanne data med f.eks. forebyggelses- og behandlingsaktivitet, faglig kvalitet og ressourceforbrug kan der opnås viden om, hvor vidt ydelserne er de rigtige, og om ressourcerne udnyttes bedst muligt.

Indikatorerne er omdrejningspunktet for løbende opfølgning og evalueringer af resultatopnåelsen. F.eks. i forbindelse med dialogmøder mellem direktionen og den øvrige concernledelse om, hvordan udviklingen forløber, og hvilke resultater der er opnået.

I mange sammenhænge er det relevant at være i dialog med eksterne samarbejdspartnere, som f.eks. kommuner, praktiserende læger og borgere, om resultatopnåelsen og fremtidige indsatsområder.

Ledelses- og Styringsmodellens anvendelse og dynamik

Ledelses- og Styringsmodellen er universel og kan anvendes på alle niveauer og inden for alle områder - som et redskab til både styring, analyser, udviklingsarbejde, problemløsning mv. I forskellige situationer og på forskellige niveauer i organisationen kan modellens elementer anvendes og vægtes forskelligt.

For at opnå den fulde værdi i arbejdet med Ledelses- og Styringsmodellen kræver det generelt, at

- **vi er resultat- og dialogorienterede**
- **vi tænker i sammenhænge og helheder**
- **vi gennemfører balanceret mål- og resultatopfølgning**

Fokus på at opnå ønskede resultater og effekt for borgerne m.fl., og hermed bidrage til at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand, er omdrejningspunktet i Ledelses- og Styringsmodellen.

Beskrivelsen af modellens enkeltdele samt "pilene" i modellen viser, at der er tale om en dynamisk og sammenhængende model, som kan bruges til at stille skarpt på, hvad der skal til for at opnå den ønskede effekt. Modellen kan både bruges til at sikre fokus på effektopnåelse og et godt omdømme i forhold til borgere og andre samarbejdspartnere og til at "regne baglæns" og forholde sig til, hvilke **ydelser**, hvilken **organisering** og hvilke **ressourcer** der skal danne grundlag for at opnå en ønsket **effekt**.

Modellen illustrerer endvidere, at både den effekt der skabes i forhold til borgere m.fl., de ydelser der leveres, den måde opgaveløsningen organiseres og forvaltningen af ressourcerne har betydning for omdømmet – og at **omdømmet** omvendt også har betydning for rammerne for og efterspørgslen efter de ydelser, som leveres.

Endeligt indikerer Ledelses- og Styringsmodellen, at det ikke giver mening kun at sætte fokus på ressourcer, kun at tænke på organisationen, kun at interessere sig for ydelserne eller isoleret betragte effekten. Elementerne i Ledelses- og Styringsmodellen er indbyrdes forbundne, og modellen kan anvendes til at sikre den nødvendige balance mellem de ressourcer, der afsættes, den måde man organiserer sig på og de ydelser og den effekt, der leveres.

Opstår der f.eks. økonomisk ubalance lægger modellen op til forskellige måder at gribe ind på. Man kan f.eks.:

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

Det er i høj grad en ledelsesopgave at sikre, at der er de nødvendige og mest effektive sammenhænge mellem de delelementer, som modellen illustrerer – både horisontalt og vertikalt.

I den sammenhæng tilbyder Ledelses- og Styringsmodellen et støttende redskab til den enkelte leder, som kan anvendes, når der skal træffes og kommunikeres beslutninger af strategisk og styringsmæssig karakter.

Inden for rammerne af modellen er det muligt at arbejde med og forholde sig til anvendelsen af forskellige supplerende ledelses- og styringsværktøjer.

På <http://intranet.rm.dk/organisation> findes en række eksempler fra Region Midtjyllands arbejdspladser på, hvordan der arbejdes med Ledelses- og Styringsmodellen i praksis.



Yderligere oplysninger

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

I pjecen omtales

- Region Midtjyllands MED- og Arbejdsmiljøaf-tale, som kan ses på hjemmesiden:
www.regionmidtjylland.dk/om+os/organisation/med+hjemmeside
- Region Midtjyllands Personalepolitik, som kan ses på hjemmesiden:
www.politikker.rm.dk