

# Region Midtjylland

**Orientering om evaluering af Region Midtjyllands  
organisationsplan**

## **Bilag**

**til Regionsrådets møde  
den 14. november 2007**

**Punkt nr. 12**

## Oversigt over devalueringer, der indgår i evaluering af Region Midtjyllands organisationsplan.

(MB/08.10.07)

#	Fokus	Ledespørgsmål	Metoder <sup>1</sup>						Udføres af	Ressourcer	Periode	
			Desk research	Benchmarking	Nøgletalsanalyse	Sporindikator	Interview	spørgekemaundersøgelser				Andet
1		<p><b>Udnyttelse af de administrative ressourcer</b></p> <p>Hvordan bidrager organisationen til realisering af kommunalreformens intentioner med regionerne?</p> <p>Hvor god er RM's organisation til at understøtte skabelse af mer-værdi og effektiv ressourceudnyttelse sammenlignet med andre regioner?</p> <p>Hvor effektivt udnyttes de administrative ressourcer sammenlignet med andre</p>	x	x						<p>Sekretariatet.</p> <p>Finansministeriet og Danske Regioner inviteres til at drøfte materialet undervejs i forløbet.</p>	300 timer	Okt. - dec. 2007

# regionmidtjylland **midt**

		regioner – herunder fordelingen på regionshuse – sammenlignet med andre regioner?											
<b>2</b>		<b>Understøttelse af det politiske niveau</b>  I hvilken udstrækning bidrager organiseringen til at understøtte det politiske niveau?						x			Sekretariatet	90 timer	Dec. 2007
<b>3</b>		<b>Koncernledelsens funktion</b>  I hvilken udstrækning fungerer koncernledelsen (inkl. direktion) som sådan?							x		Center for kvalitetsudvikling og sekretariatet	200 timer	Maj-juni 2008
<b>4</b>		<b>Opfyldelse af sektormål</b>  Hvordan understøtter den enkelte sektors organisering opfyldelse af sektormålene?	x							x	Tværorganisatorisk arbejdsgruppe, sektorpanel og sekretariatet	1.750 timer	Apr. -juli 2008
<b>5</b>		<b>Tværgående administrative funktioner</b> Er organiseringen af tværgående administrative funktioner merværdiskabende, og er der en effektiv resourceudnyttelse?			x	x					Tværorganisatorisk arbejdsgruppe, høringspanel og sekretariatet	760 timer	Dec. 2007 – maj 2008
<b>6</b>		<b>Internationalt og strategisk perspektiv</b>  Hvordan understøtter organiseringen forfølgelse af re-	x							x	Sekretariatet	120 timer	Okt. 2007 + maj – juni 2008

# regionmidtjylland **midt**

		gionens strategier?  I hvilken udstrækning er organiseringen af RM på forkant med regional forvaltning og hospitalsdrift i andre lande										
<b>7</b>		<b>Fleksibilitet</b>  Hvor godt understøtter regionens organisering en fleksibel tilpasning til ændrede, ydre vilkår (sammenlingnet med andre regioner)?	x						x	Tværorganisatorisk arbejdsgruppe og sekretariatet	200 timer	Nov. – dec. 2007
	<b>I alt</b>										<b>3.420 timer</b>	

# regionmidtjylland **midt**

	Evalueringer, der foregår i andet regi											
<b>A</b>		HR Løn- og personaleundersøgelse									HR	Efterår 2007
<b>B</b>		Hvordan sikrer organisationen af medicoteknik at servicegrader, sikkerhedsniveau og udnyttelsesgrader er så høje som muligt?			x		x				Sundhed	
<b>C</b>		Hvordan sikrer organisationen af RM's hospitalsapotekfunktion en høj patientsikkerhed, høj behandlingskvalitet og lave medicinomkostninger?	x				x				Sundhed	
<b>D</b>		Understøtter organisationen af hospitalsvaskeriet høj service til lave omkostninger – er der evt. sidegevinster?			x		x				Sundhed	

1)

**Desk research:** Indsamling og tolkning af eksisterende rapporter, analyser, statistikker m.v.

**Benchmarking:** Systematisk valg af indikatorer og sammenligning af standardiserede data på tværs af sammenlignelige enheder

**Nøgletalsanalyse:** Evaluering ud fra troværdige målinger af alment anerkendte indikatorer evt. i forhold til vedtagne standarder

**Sporindikatorstudie:** Udvælgelse af anerkendt indikator for bredere fænomen som herefter forfølges i dybden (f.eks. afdelingsleders adgang til egne produktionstal som indikator for understøttelse af fleksibilitet)

**Interview:** Gruppe- eller individuelle interviews efter godkendt format

**Spørgeskemaundersøgelse:** Godkendt spørgeskema til tilfældigt udsnit af den relevante målgruppe

I praksis vil den enkelte evaluering blive domineret af de(n) afkrydsede metoder, men dog vil en kombination af flere metoder ofte indgå.

## **Regionsrådet**



### **Plan for arbejdet med evaluering af Region Midtjyllands organisationsplan**

Dato 08.10.07

Marianne Bengtson

Tel. +45 87 28 53 19

Marianne.Bengtson@stab.rm.dk

J. nr. 1-11-70-1-07

Side 1

#### **1. Baggrund**

Forberedelsesudvalget for Region Midtjylland godkendte i foråret 2006 organisationsplanen for Region Midtjylland.

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

*"Forberedelsesudvalget har i foråret 2006 godkendt organisationsplanen for Region Midtjylland. I den forbindelse blev det besluttet, at der inden udgangen af 2009 gennemføres en evaluering af organisationen. Aftaleparterne er enige om, at et igangværende forskningsprojekt, som gennemføres af Syddansk Universitet og Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut (AKF) omkring dannelsen af Region Midtjylland, vil bidrage til evalueringen af organisationsplanen. Endvidere deltager Region Midtjylland i en evaluering af, hvordan den nye politiske styreform (rådsmodellen) virker. Denne evaluering gennemføres på landsplan af Syddansk Universitet. Der orienteres løbende i Forretningsudvalget om delrapporter m.v."*

I forbindelse med budgetforliget for 2008 har Regionsrådet besluttet at fremrykke evalueringen af organisationsplanen således, at evalueringen skal være tilendebragt inden udgangen af 2008.

#### **2. Formål og struktur**

Formålet med evalueringen af organisationsplanen er at gøre status på Region Midtjyllands samlede administrative organisering og i den forbindelse løbende vurdere behovet for justeringer i organisationsplanen.

Overordnet set vil evalueringen af organisationsplanen følge to hovedspor.

Det første hovedspor er analyse og benchmarking på nøgletal inden for administrationens ressourceanvendelse i forhold til de øvrige regioner og andre relevante virksomheder. Her vil der bl.a. også blive inddraget faktorer som betydningen af den geografiske placering af administrationen.

Det andet hovedspor er en række detaljerede analyser af Region Midtjyllands administration set ud fra forskellige perspektiver. Det omfatter bl.a. undersøgelser af de forskellige områder og administrative funktioner samt en række mere generelle undersøgelser af f.eks. organisationens fleksibilitet, understøttelsen af det politiske niveau og koncernledelsens funktion.

I afsnit 4 er de enkelte undersøgelser nærmere beskrevet.

### **3. Organisering af evalueringen af organisationsplanen**

#### *3.1 Styregruppe*

I foråret 2007 nedsatte direktionen en styregruppe vedrørende evaluering af Region Midtjyllands organisationsplan. Styregruppen har følgende sammensætning:

- Regionsdirektør Bo Johansen
- Direktør Lars Hansson, Regional Udvikling
- Direktør Anne Jastrup, Psykiatri og Social
- Direktør Leif Vestergaard, Sundhed
- Vicedirektør Per Grønbech, Regionsøkonomi
- Vicedirektør Lars Vildbrad, Regional Udvikling
- It-chef Jens Peder Rasmussen, IT
- Sygehusdirektør Henning Vestergaard, Regionshospitalet Vest
- Sygehusdirektør Gert Sørensen, Regionshospitalet Randers
- Afdelingschef Lars Dahl Pedersen, Sundhedsstaben
- Driftschef Gert Pilgaard, Psykiatri og Social
- Driftschef Else Ammitzbøll, Psykiatri og Social
- Næstformand Else Kayser, RMU
- Næstformand Marianne H. Christensen, RMU

Cheføkonom Kristian Heunicke, Danske Regioner deltager i styregruppens møder.

Styregruppens funktion er at følge arbejdet med evaluering af organisationsplanen.

Styregruppen har udarbejdet en handleplan for evalueringen af organisationsplanen. Inddragelse af de igangværende forskningsprojekter indgår heri.

Styregruppen har besluttet, hvilke devalueringer, der skal iværksættes, og har godkendt kravspecifikationer for hver af devalueringerne.

Styregruppen udarbejder en samlet rapport om evalueringen. På baggrund af rapporten kan direktionen udarbejde anbefalinger til ændringer af organisationen til Regionsrådet. Direktionen vil løbende have mulighed for at justere organisationen, såfremt evalueringen viser behov herfor – under forudsætning af Regionsrådets godkendelse, hvor dette er påkrævet.

Styregruppen kan udpege medlemmer af styregruppen til at deltage i arbejdsgrupper vedrørende konkrete devalueringer.

Styregruppen mødes cirka en gang i kvartalet.

### *3.2 Arbejdsgrupper vedrørende devalueringer*

Der nedsættes arbejdsgrupper efter behov, jf. beskrivelserne af devalueringerne.

Arbejdsgruppernes sammensætning vil variere, men det skal sikres, at relevante parter er repræsenteret på en fornuftig måde. I nogle tilfælde er det foreslået, at der nedsættes tværorganisatoriske arbejdsgrupper.

Sekretariatet deltager typisk med en eller flere repræsentanter i hver arbejdsgruppe med henblik på at varetage formands- og/eller sekretariatsfunktion.

### *3.3 Sekretariatsfunktion*

Regionssekretariatet og HR fungerer som sekretariat for styregruppen. Sekretariatet skal medvirke til at skabe helhed i evalueringen af organisationsplanen og sikre at der er sammenhæng og en overordnet styring i forhold til de devalueringer, der løbende vil blive sat i gang.

Sekretariatet indkalder til styregruppens møder og udarbejder dagsordener til og referater af møder i styregruppen.

Styregruppen har besluttet, hvilke devalueringer, der skal gennemføres. Sekretariatet sikrer, at devalueringerne igangsættes, og sekretariatet sikrer, at der er tværgående information og koordinering dels mellem de forskellige devalueringer og dels i forhold til styregruppen.



#### 4. Udvælgelse af devalueringer

På styregruppens møde den 26. september 2007 blev det besluttet, hvilke devalueringer der skal indgå i evalueringen af Region Midtjyllands organisationsplan.

Der er tale om 7 devalueringer, der som tidligere nævnt, falder inden for to hovedspor:

1. Overordnet struktur og benchmarking. Der er tale om analyse og benchmarking på nøgletal for administrationens ressourceanvendelse i forhold til de øvrige regioner og andre relevante virksomheder.
2. Detaljerede analyser af Region Midtjyllands administration set ud fra forskellige perspektiver.
  - a) Undersøgelser af forskellige områder og administrative funktioner. Undersøgelserne er samlet under to hovedoverskrifter. – En undersøgelse, der ser nærmere på sektorerne og hvorledes deres organisering understøtter opfyldelse af sektormålene. – En undersøgelse, der ser nærmere på de tværgående administrative funktioner.
  - b) Mere generelle undersøgelser. Det drejer sig om undersøgelser vedrørende organiseringens understøttelse af det politiske niveau, koncernledelsens funktion samt organiseringens funktionalitet set i forhold til fleksibilitet og set i et internationalt og strategisk perspektiv.

Herudover vil der være 4 devalueringer, som gennemføres parallelt med de devalueringer, som styregruppen iværksætter.

Der er dels tale om en allerede igangsat evaluering på HR-området og dels tre evalueringer på sundhedsområdet vedrørende vaskerifunktionen, apoteksfunktionen og det medicotekniske område. Styregruppen vil løbende blive orienteret om disse evalueringers forløb, og konklusionerne vil indgå i den samlede evalueringsrapport.

Herudover er der siden vedtagelsen af organisationsplanen i 2006 gennemført en række udredninger og analyser af forskellige dele af organisationen, som i en række tilfælde har medført justeringer i organisationsplanen. Disse justeringer vil ligeledes indgå i den samlede evalueringsrapport.

- ./. Der vedlægges en oversigt over de 7 forslag til devalueringer samt de 4 evalueringer, der gennemføres parallelt.

#### 4.1. Kriterier og metode

Forslagene til devalueringer er valgt ud fra ønsket om, at evalueringen af organisationsplanen bliver en ledelsesmæssig evaluering, der kommer vidt omkring i organisationen. Der evalueres både horisontalt og vertikalt, og der er forskellige baggrunde for valg af de forskellige devalueringer.

Evalueringerne igangsættes ud fra en helhedsorienteret tilgang. De evalueringer, der bidrager med baggrundsviden og overordnede konklusioner indgår som en naturlig del af det materiale, der ligger til grund for de evalueringer, der går mere i detaljen. Ny viden og konklusioner fra de mere detaljerede evalueringer kan senere resultere i en revision af det oprindelige baggrundsmateriale m.m.

Konklusionerne fra de enkelte devalueringer skal medvirke til at skabe grundlag for læring og eventuelle justeringer på tværs af organisationen. Det vil være en udfordring at sikre, at viden fra devalueringer i så stort et omfang som muligt udbredes til andre relevante devalueringer.

I forhold til de konkrete devalueringer vil der blive anvendt forskellige metoder. Der er primært tale om følgende:

- Indsamling og tolkning af eksisterende rapporter, statistikker, analyser m.m. Materialet vil typisk være baggrundsviden, f.eks. om de andre regioner.
- Benchmarking/sammenligning af data på udvalgte områder, f.eks. udnyttelse af ressourcer. Ideelt set vil der være tale om et systematisk valg af indikatorer og en sammenligning af standardiserede data på tværs af sammenlignelige enheder.
- Nøgletalsanalyser, hvor der evalueres på baggrund af alment anerkendte indikatorer
- Sporindikatorstudie – udvælgelse af anerkendt indikator for bredere fænomen, som herefter forfølges i dybden
- Interview – enten som gruppe eller individ
- Spørgeskemaundersøgelse – til udsnit af relevant målgruppe

Det er besluttet, at der i forbindelse med flere af evalueringerne nedsættes tværorganisatoriske arbejdsgrupper og høringspaneler.

De tværorganisatoriske arbejdsgrupper nedsættes i de evalueringer, hvor der er fokus på sektorerne. Her er der dels et behov for en vis kontinuitet og ensartethed i måden, der evalueres på i de respektive sektorer, og dels et behov for, at der ikke bliver tale om en "selv-evaluering". En bred sammensætning af arbejdsgruppen med repræsentanter fra alle sektorer forventes at kunne medvirke til at sikre dette.

Høringspaneler nedsættes i forbindelse med evalueringer, der berører mange, men hvor kun få er repræsenteret i f.eks. en arbejdsgruppe eller bliver interviewet. Høringspaneler skal medvirke til, at evalueringens resultater spredes til et bredere udsnit af de berørte afdelinger, ledere og medarbejdere, inden der drages endelige konklusioner.

#### *4.2 Kravspecifikation*

Til styregruppens møde den 26. september 2007 var der udarbejdet en kravspecifikation for hver af de 7 devalueringer.

Kravspecifikationen indeholder en kort beskrivelse af hver devalueringens formål, metode, organisering, ressourcer og tidsplan. Kravspecifikationerne blev med en række mindre justeringer godkendt.

#### *4.3 Tidsplan for del-evalueringerne*

Evalueringen af Region Midtjyllands organisationsplan skal færdiggøres således, at Regionsrådet ultimo 2008 kan drøfte en rapport, der beskriver de gennemførte evalueringer og direktionens anbefalinger til eventuelle ændringer eller justeringer af organisationen på baggrund heraf. Devalueringerne, der skal danne grundlag for denne rapport, vil blive gennemført i perioden efteråret 2007 til sommer 2008.

I oversigten over forslag til de 7 devalueringer er der følgende tidsplan:

I efteråret 2007 gennemføres tre devalueringer. Der er tale om devalueringen under hovedspor 1, der har fokus på analyse og benchmarking på nøgletal inden for administrationens ressourceanvendelse. Materialet vil kunne være baggrundsmateriale for mange af de andre devalueringer og gennemføres derfor hurtigst muligt.

Herudover foreslås gennemført yderligere to devalueringer vedrørende henholdsvis det politiske niveau og undersøgelsen vedrørende fleksibilitet.

Hen over vinteren 2007/2008 påbegyndes devalueringer vedrørende de tværgående administrative funktioner og en devaluering vedrørende strategisk og internationalt perspektiv.

I foråret 2008 gennemføres evaluering vedrørende koncernledelsens funktion og evaluering af sektorerne, og de evalueringer, der blev igangsat i løbet af vinteren, færdiggøres.

#### 4.4 Afrapportering

Styregruppen vil løbende blive orienteret om arbejdet med evalueringen af Region Midtjyllands organisationsplan, herunder hvilke konklusioner de enkelte evalueringer kommer frem til.

Der skal udarbejdes en samlet rapport over resultaterne af evalueringen af Region Midtjyllands organisationsplan, som skal forelægges Regionsrådet på dets sidste møde i 2008. Det giver følgende plan for afrapportering i efteråret 2008:

Efteråret 2008	Aktivitet
August	Rapporten færdigskrives
Primo september	Rapport forelægges styregruppen
September til november	Rapport sendes i høring til RMU, HMU og relevante LMU
18. september	Indledende drøftelse af rapporten i RMU
6. november	Rapporten forelægges koncernledelsen
4. december	Rapport med høringssvar forelægges RMU til udtalelse
9. december	Rapport med høringssvar forelægges Forretningsudvalget
17. december	Rapport med høringssvar forelægges Regionsrådet

#### 5. Kommunikationsstrategi

Der vil blive udarbejdet en kommunikationsstrategi for evaluering af Region Midtjyllands organisationsplan.