

Afdeling: Råds- og direktionssekretariatet

Udarbejdet af: Jane Kraglund

E-mail: jak@rsyd.dk

Dato: 18. november 2015

Telefon: 28993240

## Notat

### Den administrative organisering i Region Syddanmark

#### Indledning og baggrund

I efteråret 2014 valgte tidligere regionsdirektør Mikkel Hemmingsen at opsige sin stilling. På den baggrund valgte regionsrådet i Region Syddanmark at igangsætte en større proces omkring den fremtidige organisering af direktionen og dermed den fremtidige administrative organisering i Region Syddanmark.

Regionsrådet beslutter i foråret 2015 den overordnede ledelsesstruktur: En enstrengt direktion bestående af en regionsdirektør og en direktør for hhv. psykiatri og socialområdet, sundhed samt regional udvikling. De tre fagdirektører refererer til regionsdirektøren. Regionsrådet besluttede endvidere, at det vil være den kommende regionsdirektørs førstkommande opgave at fastlægge en struktur for ledelsens snitflader sammen med regionsråd og den øvrige direktion. I job- og kravprofilen for regionsdirektørstillingen er beskrevet en række forhold, som regionsrådet ønsker skal tages i betragtning.

Undertegnede tiltræder som regionsdirektør den 1. oktober 2015, og vedlagte notat giver forslag til to overordnede modeller for direktionsarbejdet, og dermed for den administrative organisering i Region Syddanmark. Udover de forhold, som er beskrevet i job og kravprofilen, har jeg haft uddybende drøftelser med udvalgsformændene i Region Syddanmark. Med sygehus- og psykiatrilædelserne. Med centerlederne/driftsdirektør på det sociale område og med afdelingscheferne i regional udvikling. Herudover har jeg haft en indledende drøftelse med næstformanden i Hovedudvalget samt med formanden for kommunaldirektørerne. Desuden har der været løbende drøftelser med regionsrådsformanden og med den øvrige direktion. Endelig har jeg hentet inspiration i den måde, hvorpå de øvrige regioner har organiseret deres direktionsarbejde.

I dette notat beskrives to overordnede modeller for det fremtidige direktionsarbejde. Når der er truffet beslutning om den overordnede model, vil der skulle igangsættes et implementeringsarbejde. Dette arbejde skal ske i tæt dialog med de berørte. Både i regionshuset og på driftsenhederne. Dette implementeringsarbejde må påregnes at strække sig ind i 1. halvår 2016, ligesom der kan blive justeringer både på kort og længere sigt.

Valg af model har endvidere implikation for jobprofil for de direktører, der snarest muligt skal rekrutteres til direktionen.

# Pejlemærker for den fremtidige administrative organisering

På baggrund af job- og kravprofilen for regionsdirektøren – og på baggrund af de drøftelser, undertegnede har haft jf. ovenstående, kan der peges på følgende pejlemærker for den fremtidige administrative organisering i Region Syddanmark:

- Det er afgørende, at direktionen fungerer som samlende overordnet ledelse på tværs af regionens driftsområder.
- Der skal være fokus på den vertikale sammenhængskraft. Den administrative organisering skal derfor kunne håndtere såvel bottom up- som top down-tilgang. Og det skal være muligt at arbejde smidigt og hurtigt i fht. skiftende dagsordener.
- Der skal være fokus på den horisontale sammenhængskraft. Både indenfor de enkelte driftsområder, men også – og ikke mindst – på tværs af driftsområderne. Der er væsentlige tværgående problematikker mellem psykiatri og somatik. Og den regionale udviklingsplan beskriver en række områder, hvor sundheds- og psykiatrivæsenets problematikker går hånd i hånd med regional udvikling.
- Den fremtidige administrative organisering skal understøtte videreførelse af de fremragende resultater, som Region Syddanmark har opnået. Målstyring samt decentralt ansvar og råderum vurderes at være afgørende herfor.
- Den fremtidige administrative organisering skal understøtte, at Region Syddanmark kan indoptage – og påvirke nationale dagsordener, herunder kvalitetsdagsordenen, gøre dem til sine egne og gerne kunne stille egne løsninger til rådighed for de øvrige regioner.
- Innovation og nytænkning er afgørende indenfor regionens driftsområder- og indenfor regionen. Den administrative organisering skal dels understøtte, at der sker en synliggørelse og bredt ejerskab til den betydelige innovation, der er i dag. Dels skabe et bredt forankret afsæt til yderligere nytænkning og innovation indenfor regionens driftsområder.
- Kommunesamarbejdet har betydning for alle regionens drifts- og politikområder, og det tværsektorielle samarbejde er en væsentlig succesparameter. Derfor er det afgørende, at der sikres dels en tværgående/sammenhængende tilgang hertil, dels sammen med kommunerne at arbejde for ambitiøse løsninger på de udfordringer, der er.

Det skal understreges, at ovenstående pejlemærkerne ikke må forveksles med pejlemærker/visioner og strategier for regionens opgaveudførelse.

## Overvejelser og forslag til direktionsmodel m.v.

Alle organisations- og direktionsmodeller har styrker og svagheder, og det vil også være tilfældet i forhold til valg af direktionsmodel. Nedenfor beskrives dels hvorledes den model, som regionsrådet beskrev i foråret 2015-driftsmodellen, kan foldes ud. Dels beskrives desuden en videreudvikling som er en tværgående model. Udover at beskrive portefølje og snitflader vurderes modellerne også i forhold til de opstillede pejlemærker og konsekvenser i øvrigt.

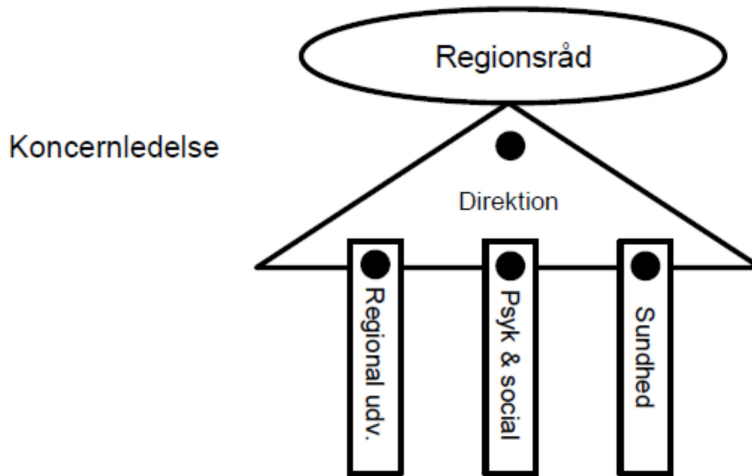
Det skal understreges, at disse beskrivelser alene er på et overordnet niveau. Beskrivelserne skal være grundlag for at træffe beslutning om retning samt grundlag for rekruttering af direktører til direktionen.

Uanset valg af model vil der være et betydeligt implementeringsarbejde. Dette skal ske i tæt samarbejde med de berørte.

## Driftsmodellen

Driftsmodellen er bygget op omkring de enkelte sektorer. Regional udvikling, social- og psykiatriområdet og sundhedsområdet.

Modellen kan skitseres således:



Opgaveporteføljen for de enkelte medlemmer af direktionen kan i store træk skitseres således:

- **Regionsdirektør**

Overordnet ansvarlig for regionens driftsområder, for tværgående stabe samt råds- og direktionsekretariatet. Regionsdirektøren har særligt fokus på tværgående problemstillinger, fx kommunesamarbejde og innovation. Regionsdirektøren har desuden særligt ansvar for IT udvikling.

- **Regions sundhedsdirektør**

Sundhedsdirektøren har særligt ansvar for det somatiske sundhedsvæsen. De 4 sygehusledelser refererer til sundhedsdirektøren. Sundhedsdirektøren har endvidere særligt ansvar for det præhospital område samt for primær sundhed og de enkelte enheder på disse områder refererer til sundhedsdirektøren. De faglige stabe på sundhedsområdet refererer til sundhedsdirektøren. Sundhedsdirektøren har endvidere særligt ansvar for sygehusbyggerier samt særligt ansvar for visse tværgående problemstillinger.

- **Psykiatri- og socialdirektør**

Psykiatri- og socialdirektøren har særligt ansvar for det psykiatriske sygehusvæsen. Psykiatrisygehusets ledelse refererer til psykiatri- og socialdirektøren. Psykiatri- og socialdirektøren har endvidere særligt ansvar for det sociale område og psykiatrisygehusene refererer til psykiatri- og socialdirektøren. De faglige stabe indenfor psykiatriområdet refererer til psykiatri- og socialdirektøren. Psykiatri- og socialdirektøren har endvidere særligt ansvar for visse tværgående problemstillinger.

- **Regional udviklingsdirektør**

Den regionale udviklingsdirektør har særligt ansvar for regional udvikling. Afdelingscheferne indenfor regional udvikling refererer til direktøren for regional udvikling. Den regionale udviklingsdirektør har endvidere særligt ansvar for visse tværgående problemstillinger.

### **Direktionsmøder**

Målsætningen er at direktionsmøderne er omdrejningspunktet for det overordnede ledelsesarbejde. Som udgangspunkt betyder det, at ledelsesarbejdet i sundhedsdirektionen og i psykiatri- og socialområdet skal integreres i direktionens opgavevaretagelse.

Det betyder, at sundhedsdirektionen og ledelsesforaer indenfor psykiatri- og socialområdet i sin nuværende form nedlægges. Der vil dog være behov for fortsat at have et organiseret samspil med stabene for de enkelte fagdirektørers vedkommende, og selv om der ikke vil være en decideret sundhedsdirektion, vil der være behov for at sikre den ledelsesmæssige kapacitet for sundhedsdirektøren qua den store tyngde og kompleksitet i opgaveporteføljen.

Konsekvensen er, at beslutningskraften for en række sager flyttes ind i direktionen. Dette indebærer en risiko for bureaukratisering og i den konkrete implementering skal der være fokus på dette.

For så vidt angår regional udvikling, vil der også på dette område være brug for at fastholde sektorspecifikke ledelsesforaer. Der vil også på dette område være brug for at flytte dele af den regionale udviklingsdagsorden ind i direktionens opgavevaretagelse for at sikre, at der bliver fokus på snitflader mellem regional udvikling og regionens øvrige opgaver.

### **Betjening af politiske udvalg**

Ansvar for betjening af de respektive politiske udvalg skal hvile på et direktionsmedlem. Og direktionen skal påtage sig den koordinerende rolle heromkring.

### **Koncernledelse og samspil med driftsenhederne**

På sundheds- og psykiatriområdet er der i dag nogle overordnede ledelsesfora / ledelsesorganisering (fælles sygehusledelsesmøde, psykiatrilædellesmøde). Disse nedlægges og erstattes af et koncernledelsesforum.

Koncernledelsesforum består af direktionen, sygehusledelserne og psykiatri- og socialledelsen. Regionsdirektøren er formand for koncernledelsesforum. Koncernledelsesforum mødes ca. én gang om måneden. Dagsorden vil omfatte både tværgående problemstillinger samt forhold, som relaterer sig til hhv. det somatiske som til det psykiatriske område. Og der vil i dette forum være et samspil med regional udvikling qua at direktøren for regional udvikling deltager i dette forum. Socialområdet repræsenteres som udgangspunkt via social- og psykiatridirektøren.

Det er afgørende, at disse møder anvendes til drøftelse af større problematikker, og at forummet anvendes til strategiske drøftelser. Derfor vil det formentlig være nødvendigt at supplere forummet med skriftlige kommenteringer på mindre driftsorienterede sager. Koncernledelsesforummet vil som en af sine første opgaver skulle beskrive dette nærmere.

Det er vigtigt at understrege, at der fortsat vil være en forventning om, at medlemmerne af koncernledelsesforum stiller sig i spidsen for løsning af tværgående problemstillinger.

Stabe deltager i koncernledelsesforum efter behov.

Ud over møderne i koncernledelsesforum, vil der være et udstrakt samspil med driftsenhederne. Fx planlægningsopgaver, forberedelse af sager til udvalgsbehandling, driftsopfølgning, overordnet

budgetlægning m.m. Dette vil være forankret i de enkelte fagdirektørers opgaveportefølje

Opmærksomheden skal i øvrigt henledes på, at der i dag er organiseret en række ledelsesfora og koordinationsfora i de enkelte driftsområder. Mange af disse vil fortsætte uændret, og nogle vil muligvis skulle justeres hen ad vejen. Dette vil bero på særskilte analyse- og beslutningsprocesser.

## Vurdering af modellen i forhold til pejlemærker

Modellen sikrer en samlet overordnet ledelse, idet der tre fagdirektører refererer til regionsdirektøren

Samspelet med driftsniveauet – altså den vertikale sammenhængskraft, vil primært ske gennem fagdirektørerne, idet de har ansvaret for den enkelte sektor. Og dermed vil modellen have som risiko, at fagdirektørerne som udgangspunkt kigger nedad og indenfor egen sektor.

Ønsket om at sikre en samlende tværgående ledelse kræver, at der i direktionen bliver arbejdet med en række større problematikker. Det medfører risiko for bureaukratisering af arbejdsgangene, idet det af nogle kan opleves som direktionsbehandling, og som et "add on" i forhold til nuværende beslutningsstrukturer.

Modellen kræver særlig opmærksomhed på at tværgående problematikker, dvs. den horisontale sammenhængskraft ikke understøttes "automatisk". Det skyldes jf. ovenfor, at der er en grundlæggende organisering omkring sektorer. Det vil det i et vist omfang kunne kompenseres for ved at trække tværgående problematikker tydeligt ind i direktionsrummet. Forslaget om at regionsdirektøren påtager sig det særlige ansvar for kommunesamarbejde og for IT er et sådant eksempel. Og der vil være mulighed for at trække - ihvertfælde dele - af kvalitetsdagsordenen ind i direktionens direkte opgavevaretagelse.

Etablering af koncerndedelse vil også være et element i at skabe horisontal sammenhængskraft.

Den nuværende målstyring og decentral kompetence og ansvar for driftsenhederne vil kunne videreføres i denne model.

Kvalitetsdagsordenen har i dag stor betydning for de dagordener, der sættes i forhold til regionens opgavevaretagelse. Det må forventes, at dette fokus vil blive intensiveret i de kommende år. Både for så vidt angår nationale dagordener, men også som følge af regionens egne. Samspelet med det politiske niveau omkring disse dagsordener bør som udgangspunkt forankres i direktionens opgavevaretagelse. Lige så afgørende er det, at udarbejdelse af/implementering af strategier hviler på et tæt samspil med regionens driftsenheder. Koncerndedelsesforum og ikke mindst sektorspecifik samarbejde bundet op på de enkelte fagdirektører, vil være rammen om dette.

Ønsket om at den administrative organisering understøtter synliggørelse og ejerskab til den innovation og nytænkning, der allerede foregår og understøtter yderligere innovation, kræver at dette område bliver en synlig del af direktionens arbejdsfelt. Området har fangarme ind i alle driftsområder. Derfor vil regionsdirektøren i driftsmodellen have et særligt ansvar for dette område. Herunder at innovation og nytænkning sker både top down og bottom up. Ligesom med kommunesamarbejde "bryder" denne organisationsform med sektororganiseringen, og der skal findes løsninger på, hvorledes dette tænkes sammen. Erfaringer fra tidligere projekter viser netop, at dette er væsentligt i forhold til at sikre, at den tværgående innovation "fanger an" i driftssystemet.

Kommunesamarbejde har betydning for alle regionens drifts- og politikområder. Og det tværsektorielle samarbejde er en væsentlig succesparameter. Forslaget om at regionsdirektøren har et særlig ansvar for dette område er en konsekvens af områdets bredde, og at der er mange fælles problemstillinger og samarbejdsflader på tværs af alle regionens driftsområder. På samme vis som forslaget om innovation vil en ophængning på regionsdirektøren udfordre sektororganiseringen.

## Øvrige vurderinger

En svaghed i modellen er en betydelig opgave ubalance mellem sundhedsdirektøren og de øvrige fagdirektører. Først og fremmest er der en ubalance mellem social- og psykiatridirektøren og sundhedsdirektøren.

I forhold til direktøren for regional udvikling er der også en ubalance mellem dennes opgaveportefølje og sundhedsdirektørens, der skal dog gøres opmærksom på at opgaverne for den regionale udviklingsdirektør er væsentlig anderledes end for sundhedsdirektøren – og social- og psykiatridirektørens.

Modellens afsæt er en organisering omkring driftsområder og en selvforståelse indenfor de enkelte driftsområder. Derfor vil det ikke være naturligt at flytte rundt på driftsenheder/områder for at skabe balance i direktionen. Det lægges til grund, at regionsdirektøren påtager sig særligt ansvaret for det tværsektorielle samarbejde og innovation – dvs forhold der går på tværs af driftsområderne, men det vil ikke have betydende indflydelse på ubalancen

I et eller andet omfang vil sundhedsdirektøren også kunne aflastes ved, at øvrige direktører tager tværgående opgaver på sig. Men omfanget vil næppe være tilstrækkeligt til at have væsentlig indflydelse på ubalancen.

Forslaget om at flytte dele af det sektorspecifikke ledelsesarbejde ind i direktionen, nedlægge sundhedsdirektionen vil formentlig gøre ubalancen større, idet der qua sundhedsdirektionen har været en ledelsesmæssig kapacitet, som alt andet lige reduceres. Og der vil som nævnt tidligere formentlig være behov for at sikre den ledelsesmæssige kapacitet for sundhedsområdet.

Modellen giver umiddelbart en sektoridentifikation for alle regionens driftsområder ind i direktionens opgavevaretagelse. Sektororganiseringen og den indbyggede tænkning omkring sektorer indebærer omvendt også, at de behov, der historisk set har været fx for psykiatrien til at blive integreret i tværgående problemstillinger, ikke løses automatisk. Der skal fortsat tænkes aktivt for, at organisationen sikrer dette.

Der skal rekrutteres tre nye fagdirektører til direktionen. Der pågår aktuelt et afklaringsarbejde for profilen for regional udviklingsdirektør. For de to øvrige direktører vil der for begges vedkommende være behov for faglige profiler, der rummer såvel økonomisk/strategiske indsigt, indsigt i driftsforhold, faglig indsigt i fx forskning, kvalitetsudvikling, faglig udvikling m.v. samt øvrige personlige kompetencer, som vil blive beskrevet nærmere i rekrutteringsprocessen.

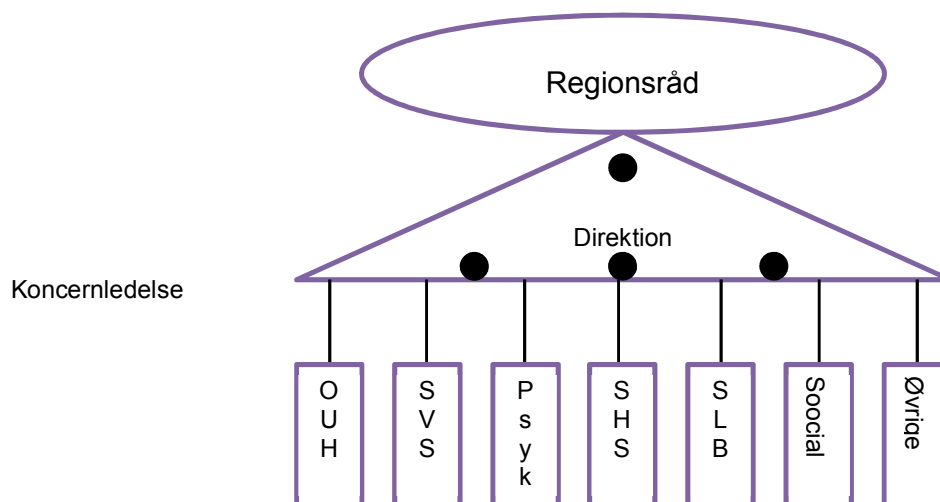
## Den tværgående model

Som nævnt indledningsvis har drøftelserne med en række aktører, inspirationen fra andre regioner og de opsatte pejlemærker givet anledning til at beskrive en videreudvikling af driftsmodellen. Der er en række forhold, som er ens mellem de to modeller. Men særlig ønsket om en samlet overordnet ledelse, som både kan håndtere den vertikale og den horisontale sammenhængskraft har givet anledning til overvejelser om, hvorvidt en sektororganisering giver de bedst mulige forhold herfor.

Den tværgående model tænker direktionen som et samlet hold, der skal sikre det overordnede ledelsesarbejde. Og der er i holdet en arbejdsfordeling, der ikke tager udgangspunkt i sektorer, men i faglige profiler/opgavetyper.

Direktionen vil som samlet enhed varetage ledelsen af de enkelte driftsenheder. Dvs. alle driftsenheder (somatik, psykiatri og social) refererer til direktionen – som udgangspunkt til regionsdirektøren – idet mindre enheder (center for kvalitet, vaskeri, friklinisk, AMK, medicoteknik, SDSI) dog refererer til en koncerndirektør.

Modellen kan skitseres jf. nedenfor:



Direktionen fordeler arbejdsopgaverne mellem sig i fht. til tværgående fagfelter/opgavetyper. Fordelingen kan variere over tid afhængig af de enkelte direktørers kompetence og arbejdsbelastning.

- **Regionsdirektør**

Regionsdirektøren har det samlede ansvar på tværs af fagområderne. Regionsdirektøren vil herudover have et særligt ansvar for det tværsektorielle/kommunesamarbejdet (formentlig i tæt samarbejde med koncerndirektør) og for IT-området.

Sygehusledelserne, psykiatrisygehuset og driftsdirektøren for det sociale område refererer til regionsdirektøren.

- **Koncerndirektør**

Koncerndirektøren varetager på direktionens vegne økonomi, HR, driftsopfølgning, patientvejledning og byggeri for alle regionens driftsenheder. Herudover vil det præhospitale og praksisområdet, Friklinik, medicoteknik og vaskeri vil være driftsområder, der refererer til dette direktørområde.

- **Koncerndirektør**

Koncerndirektøren varetager på direktionens vegne kvalitet, forskning, faglig udvikling/specialplanlægning for alle regionens driftsenheder. Herudover vil denne direktør have et særligt ansvar for innovation på regionens driftsenheder. Direktøren vil desuden i samarbejde med regionsdirektøren have opgaver fht tværsektorielt/kommune samarbejde. Center for Kvalitet og Syddansk Sundhedsinnovation vil være driftsområder, der refererer til dette direktørområde.

- **Koncerndirektør**

Koncerndirektøren varetager på direktionens vegne opgaver indenfor regional udvikling. Afdelingscheferne på dette område vil referere til dette direktørområde.

Konstruktionen indebærer, at relaterede stabe organiseres efter den koncerndirektør, der varetager området. På enkelte områder vil stabsorganisationen skulle retænkes. Der vil i givet fald skulle være



en proces i regionshuset, hvor dette drøftes nærmere.

### **Direktionsmøder**

Direktionsmøderne vil være omdrejningspunktet for det overordnede ledelsesarbejde. Det sektor-specifikke ledelsesarbejde, der er i dag, skal derfor integreres i direktionsarbejdet, idet det vil være her, der sikres sammenhæng mellem områderne.

Det må forudses, at væsentlige dele af direktions arbejde vil komme til at omhandle problemstillinger på somatik og psykiatri. Det vil give mulighed for løbende at tænke relaterede problemstillinger på regional udvikling ind i direktions overordnede ledelsesarbejde.

De enkelte koncerndirektører vil have brug for at organisere et samspil med de stabe, der er tilknyttet de enkelte koncerndirektørens områder. Det gælder både koncerndirektøren med særligt ansvar for regional udvikling, hvor der er brug for et organiseret samspil med afdelingscheferne indenfor regional udvikling, som for de øvrige to koncerndirektører, hvor der er brug for et samspil med de stabe, der er på deres respektive områder. For regionsdirektøren vil der ligeledes være brug for et organiseret samspil med de stabe, der er tilknyttet de områder, som regionsdirektøren har et særligt ansvar for.

Der vil i denne model også være risiko for bureaukratisering. Det vurderes dog umiddelbart, at risikoen i denne model er mindre end i driftsmodellen, idet direktions opgavevaretagelse ikke i samme omfang er "add" on, men mere naturligt sker som følge af den faglige organisering, der er af direktions arbejde. Desuagtet skal der være fokus på at undgå unødigt bureaukratisering og herunder at sikre, at koncerndirektørerne har mulighed for at "trække af" på en række problemstillinger.

### **Betjening af politiske udvalg**

Ansvar for betjening af de respektive politiske udvalg skal hvile på et direktionsmedlem. Og direktionsmedlemmet skal påtage sig den koordinerende rolle heromkring.

### **Koncernledelse og samspil med driftsenhederne**

På sundheds- og psykiatriområdet er der i dag nogle overordnede ledelsesfora/ledelsesorganisering (fælles sygehusledelsesmøde, psykiatiledelsesmøde). Disse nedlægges og erstattes ligesom i driftsmodellen af et koncerndirektørs forum.

Koncernledelsesforum består af direktionsmedlemmet, sygehusledelsen og psykiatrisygehusets ledelse samt driftsdirektøren for det sociale område. Regionsdirektøren er formand for koncerndirektørs forum. Koncernledelsesforum mødes ca. én gang om måneden. Dagsorden vil omfatte både tværgående problemstillinger samt forhold, som relaterer sig til driftsområderne først og fremmest. det somatiske og det psykiatriske område. Og der vil i dette forum være et samspil med regional udvikling qua at koncerndirektør med ansvar for regional udvikling deltager.

Det er afgørende, at disse møder anvendes til drøftelse af større problematikker, og at forummet anvendes til strategiske drøftelser. Derfor vil det formentlig være nødvendigt at supplere forummet med skriftlige kommenteringer på mindre driftsorienterede sager. Koncernledelsesforummet vil som en af sine første opgaver skulle beskrive dette nærmere.

Det er vigtigt at understrege, at der fortsat vil være en forventning om, at medlemmerne af koncerndirektørs forum stiller sig i spidsen for løsning af tværgående problemstillinger.

Driftsdirektøren for det sociale område deltager i koncerndirektørs forum, men der vil herudover være brug for regelmæssige møder mellem driftsdirektøren fra det sociale område og regionsdirektøren/direktionen. Form og hyppighed skal aftales nærmere.

Stabe deltager i koncerndirektørs forum efter behov.

Ud over møderne i koncerndirektørs forum, vil der være et udstrakt samspil med driftsenhederne. Fx planlægningsopgaver, forberedelse af sager til udvalgsbehandling, driftsopfølgning, overordnet



budgetlægning m.m.. Dette vil være forankret omkring de enkelte koncerndirektører.

Det vurderes at der herudover vil være brug for et fora på tværs af afdelinger/ direktørområder i regionshuset, hvor der samles op på tværs.

I dag er der organiseret en række ledelsesfora og koordinationsfora i de enkelte driftsområder. Mange af disse vil fortsætte uændret, og nogle vil skulle justeres hen ad vejen i forhold til de givne pejlemærker.

## Vurdering af modellen i forhold til pejlemærker

Modellen sikrer en samlet overordnet ledelse De tre koncerndirektører refererer til regionsdirektøren.

Samspillet med driftsniveauet – altså den vertikale sammenhængskraft, vil ske med afsæt i direktionen. Der vil være et betydeligt samspil mellem de enkelte koncerndirektører og de enkelte driftsenheder. Regionsdirektøren vil, qua at somatiske sygehusledelser og psykiatrisygehusets ledelse refererer til denne, have en mulighed for løbende at vurdere, om der er behov for hhv. at stramme op omkring koordination hhv. skubbe mere ud til øvrige foraer.

Risikoen for, at der bliver "tunge" beslutningsstrukturer vil altid være til stede. Uanset valg af direktionsmodel. Derfor skal der løbende være fokus på balancepunktet mellem forhold, der skal tage afsæt i det overordnede ledelsesarbejde og forhold som kan håndteres på andre niveauer. Herunder i forhold til koncerndirektørernes mulighed for at håndtere problemstillingerne og i forhold til driftsenhedernes mulighed for at agere.

Modellen sikrer, at direktionsmedlemmer arbejder på tværs af sektorer. Og dermed understøttes pejlemærket omkring horisontal sammenhængskraft. Dog vil der fortsat være en vis "sektor" tænkning omkring regional udvikling. Det skyldes, at der er en særlig faglighed omkring en række af de områder, der henhører under regional udvikling, og det vil være den faglighed som koncerndirektøren for regional udvikling skal repræsentere. Men det er også en tværgående faglighed, der skal stilles til rådighed for hele regionen. Den arbejdsform, direktionen i denne model vil få, vil gøre samspillet mellem regional udvikling og regionens øvrige driftsområder synlig og tilgængelig. Det forhold, at koncerndirektøren med særligt ansvar for regional udvikling deltager i koncernledelsesforum gør også, at samarbejdsfladerne til driftsenhederne bliver gjort synlige.

Den nuværende målstyring og decentral kompetence og ansvar for driftsenhederne vil kunne videreføres i denne model.

Som nævnt omkring driftsmodellen har kvalitetsdagsordenen i dag stor betydning for de dagordener, der sættes i forhold til regionens opgavevaretagelse. Og det må forventes, at dette fokus vil blive intensiveret i de kommende år. Både for så vidt angår de nationale dagordener, men også som følge af regionens egne. Samspillet med det politiske niveau omkring disse dagsordener vil være forankret i direktionens opgavevaretagelse. Der vil være behov for, at en af koncerndirektørerne har en profil og en mulighed for på direktionens vegne – og i samarbejde med driftsenhederne at arbejde intensivt med dette.

Ønsket om, at den administrative organisering understøtter synliggørelse og ejerskab til den innovation og nytænkning, der allerede foregår, og understøtter yderligere innovation, vil også i denne model skulle adresseres ved, at innovation bliver en synlig del af direktionens dagsorden. Den tværgående organisering er et velegnet afsæt for den tværgående fokus på innovationen. Der lægges til grund, at den kompetenceprofil som koncerndirektøren med særligt ansvar for kvalitet, faglig udvikling og forskning vil passe med den profil, som der er brug for i forhold til innovation.

Kommunesamarbejde har betydning for alle regionens drifts- og politikområder. Og det tværsektorielle samarbejde er en væsentlig succesparameter. Området skal være synligt ind i direktionens opgavevaretagelse og regionsdirektøren påtager sig særligt ansvar for dette område på tværs af alle regionens driftsområder.

## Øvrige vurderinger

Den tværgående model adresserer behovet for en samlende tværgående ledelse. Som modellen er beskrevet, vil der være en række problemstillinger, der tager sit afsæt i direktionen og dermed fordrer, at regionsdirektøren sikrer den overordnede håndtering heraf. Det er også tilfældet i driftsmodellen, men i den tværgående model spiller regionsdirektøren en mere aktiv rolle i forhold til koordination, overordnet ledelse og herunder, at sygehusledelserne, psykiatrisygehusets ledelse og socialdirektøren refererer til regionsdirektøren. Netop den tværgående tilgang kræver, at socialdirektøren, sygehus- og psykiatrilædelserne refererer til regionsdirektøren, idet det er denne, der har overblikket på tværs af fagområder.

Det giver en større "tyngde" i regionsdirektørens opgaveportefølje. Ikke nødvendigvis tyngde forstået som tid i kalenderen, idet en række af de konkrete opgaver som er tillagt regionsdirektøren er ens i de to modeller. Men mere tyngde forstået som, at regionsdirektøren har en afgørende rolle for at sikre at direktionens arbejde herunder samspillet med driftsenhederne fungerer så godt som muligt. Det skal nævnes, at det direkte samspil med ledelserne for driftsenhederne gør det muligt for regionsdirektøren at "skrue op/hhv ned".

Uanset valg af model skal der være fokus på at organisere arbejdet i direktionen, således at regionsdirektøren har tilstrækkelig kapacitet til at udføre opgaver, der relaterer sig til regionsråd, regionsrådsformand m.v.

Strategiudvikling vil fortsat foregå omkring de enkelte politiske udvalg/regionsråd. Direktionen /de enkelte koncerndirektører skal i betjeningen af udvalgene sikre, at der sker den fornødne rådgivning, herunder at denne hviler på et samspil med og viden i forhold til driftssystemet.

Det kan endvidere - af nogen - opfattes som en ulempe, at sundhedsområdet og psykiatri- og socialområdet ikke er synlige som områder ind i direktionen. Og dermed at driftsområdernes specifikke problemfelter har risiko for ikke at få den "power" og opmærksomhed, der er behov for. Det er helt afgørende, at der er løbende opmærksomhed på dette i direktionens arbejde. Det er også vigtigt at sikre, at den stabsmæssige understøttelse af direktionens arbejde tilrettelægges på en sådan måde, at der fortsat kan sikres sektorspecifik viden. Konkret vil det formentlig indebære en vis teamorganisering – både indenfor de enkelte stabe, men det er også vigtigt at sikre det sektorspecifikke samarbejde på tværs af stabene.

Regionsdirektøren vil desuden være i løbende dialog med de enkelte driftsenheder. I denne dialog vil der være opmærksomhed på, hvordan de enkelte sektors behov understøttes.

Og endelig vil det faktum, at der er såvel sundhedsudvalg som psykiatri- og socialudvalg, og herunder, at der er en ansvarlig direktør for betjening af disse udvalg, også medvirke til, at de enkelte sektors behov understøttes.

På samme vis gælder regional udvikling. Også her vil organiseringen af arbejdet og betjeningen af de politiske udvalg på dette område indebære at de faglige behov understøttes og synliggøres, men de tværgående kompetencer i regional udvikling skal også bringes i spil i fht. regionens øvrige driftsområder

Der skal rekrutteres tre nye direktører til direktionen. Der pågår aktuelt et afklarings arbejde for profilen for regional udviklingsdirektør. For de to øvrige direktører vil der for den enes vedkommende være behov for en faglig profil, der rummer indsigt i forskning, innovation, faglig udvikling og kvalitet. For den andens vedkommende vil der være behov for økonomisk /strategiske indsigt og indsigt i driftsforhold i bred forstand. Hertil kommer en række andre forhold, der skal identificeres i den kommende rekrutteringsproces.

## Proces

Overvejelserne i dette notat præsenteres for forretningsudvalget den 11. november 2015.

Herefter behandling på ekstraordinært møde i forretningsudvalget og regionsrådet den 23. november 2015

Drøftelse i HU og FMU uge 48-49.

Behandling i forretningsudvalget den 9. december 2015 og regionsrådet den 21. december 2015.

Den besluttede fremtidige direktionsmodel vil træde i kraft pr. 1. januar 2016.

Herefter vil der ske en implementering- incl. rekruttering af tre nye direktører. Det må forventes at denne implementering strækker sin hen over 1. halvår 2016

Vejle den, 18. november 2015

Jane Kraglund