

Møde med Danske Regioner

Mødedato: 13. juni 2017 Institution/organisation: Danske Regioner Mødedeltagere: Adam Wolf (Direktør), Katrine Tang (Sekretariatschef), Allan Søgaard Larsen (formand for Ledelseskommisionen) samt Thomas Molin (Sekretariatschef for Ledelseskommisionen)
Referat
<p>Fokus for mødet var det politiske rammevilkår for ledelse samt dimensionerne styring og faglig ledelse.</p> <p>Drøftelsen tog afsæt i forståelsen af den politiske ramme omkring den offentlige sektor den betydning, den har som et væsentligt vilkår for ledere i den offentlige sektor. Selvom (særligt dyb) politisk styring og ageren kan være udfordrende for ledere på alle niveauer, blev det opfattet som en stor styrke for det regionale system, at der er et politisk niveau, som stiller de overordnede krav til kvalitet og effektivitet og dermed også kundens perspektiv.</p> <p>Det vurderes ikke (længere) muligt at lave en klar sondring mellem det politiske og administrative domæne, som nok har tydelige yderpunkter men som ellers er flettet ind i hinanden, idet det er den administrative ledelses opgave at understøtte en stor del af det politiske arbejde.</p> <p>En tæt faglig styring - først og fremmest - fra relevante styrelser er nødvendig og generelt accepteret. Det er vanskeligere med hele patientrettighedskomplekset – som er udfordrende som prioriteringsmekanisme, men som samtidig er med til at holde organisationen op mod tydelige politiske mål. Der er udarbejdet 8 nationale mål og 23 indikatorer – som et skridt på vejen mod en ønsket udskiftning af aktivitetsbaserede mål til fordel for effektbaserede mål. Målene følges tæt i regionerne via digitale ledelsesinformationssystemer. Det giver mulighed for løbende at følge målopfyldelse både overordnet (på politisk niveau) og mere detaljeret (på administrativt niveau).</p> <p>En udviklingsretning mod effekt-mål vurderedes gunstig, fordi aktivitetsbaseret styring har uhensigtsmæssige sider i forhold til incitamentter – men også i forhold til lederrollen. I et stærkt aktivitetsbaseret set-up er ledelsesopgaven i nogen udstrækning "automatiseret". Det opleves vanskeligt at tage selvstændige initiativer eller prioritere i den konkrete kontekst, hvor borgerne mødes, når stramme aktivi-</p>

tetsbaserede direktiver, snævre økonomiske rammer og centralt formulerede faglige krav skal overholdes. De elementer, som er udtryk for uhensigtsmæssig og demotiverende overstyring, bør derfor adresseres.

I forhold til kvalitet, måling og udvikling blev betydningen af (tidstro) data, herunder patientfeedback drøftet. Det kan give løbende ny indsigt og vil kunne højne kvaliteten. Men det kræver rum for den enkelte leder til at kunne handle på informationerne. I den forbindelse drøftedes mulighederne for digitale, transparente systemer, så alle kan følge med i hvordan det går på udvalgte – og dynamiske – parametre. Udtrykket ”benchlearning” blev brugt, dækkende over en mere udviklingsorienteret tilgang til sammenligning end ”benchmarking”.

Det vurderedes vigtigt, at det nøje overvejes, hvordan sammenlignelige data fra flere enheder bruges og formidles for ikke at hæmme læringsaspektet. Det er samtidig vigtigt, at der fjernes styringsparametre, hvis nye kommer til.

I forhold til den faglige ledelse står det klart, at lægefaglige vurderinger er helt centrale, men samtidig at der må være en accept af måling og benchlearning samt at patienters tilbagemeldinger tillægges vægt.

Pointer fra mødedeltagerne til Ledelseskommisionens videre arbejde

- Det politiske niveau er en nødvendig ”driver” for udvikling og drift og rummer også inddragelse af et borgerperspektiv.
- Faglig styring fra højere niveauer er nødvendigt, men styringen skal efterlade et rum til ledernes egne initiativer og ledelse i den borgernære drift.
- Effektmål bør erstatte aktivitetsmål for at sikre ledelsesrum og hensigtsmæssig lederadfærd.
- Transparens i forhold til målopfyldelse (understøttet digitalt) er en vigtig driver for resultatfokus og udvikling af organisationen.
- Benchlearning giver et bedre afsæt for læring og videndeling end benchmarking.