

Møde med Region Hovedstaden

Referat udarbejdet af: LEAL
Mødedato: 16. august 2017 Institution/organisation: Region Hovedstaden Mødedeltagere fra regionen: Regionsdirektør Hjalte Aaberg og chefkonsulent Dennis Wollesen. Mødedeltagere fra kommissionen: Formand Allan Søgaard Larsen, fra sekretariatet kontorchef Thomas Molin og chefkonsulent Lene Alkjærsg
Noter og vigtige pointer
<u>Styring af en stor organisation</u> Hjalte Aaberg beskrev den udvikling Region Hovedstaden har været igennem de seneste år med ham som direktør, hvor man har nedbragt et meget stort antal strategier og handleplaner til nogle ganske få. Målet var at kunne styre regionen efter et enkelt strategikort med vision, politiske mål og ganske få strategiske indsatser, som måles via overordnede KPI'er, og understøttes af lokale KPI'er, som giver mening at arbejde med lokalt. Et antal på 3-5 strategiske indsatser er det ideelle niveau i en stor organisation med 40.000 medarbejdere, hvis man også skal arbejde med den kulturelle forankring. De overordnede KPI'er suppleres af lokale, som man formulerer på afdelingerne, således at data giver mening. Tavlemøder er implementeret på alle ledelsesniveauer. Den samlede koncernledelse har månedlige tavlemøder og de øvrige ledelsesniveauer har tavlemøder for hver 1-2 uger. Regionens politikere i forretningsudvalget har tavlemøde hver 3. måned, hvor de ser på en udvalgt problemstilling, som de gerne vil ændre på, med fokus på hvad deres eget bidrag kunne være som ansvarlige politikere. Det politiske narrativ går således i lige linje ud i organisationen til de lokale tavlemøder.
<u>Samarbejdet med det politiske niveau</u> Det er vigtigt at forstå den politiske tænkning og lytte til, hvad politikerne vil. Region Hovedstaden har arbejdet ud fra mantraet "politikere tilbage på broen", hvor de sætter kursen, mens koncernledelsen beslutter de strategiske indsatser. Strategien "Fokus og forenkling" har givet resonans hos politikerne. Arbejdsdeling mellem politikere og administration er essentiel, fx på det kommunikative område, hvor der både er en "udenrigsministerpost" og en "indenrigsmini-

sterpost” at varetage. Efterhånden som man opbygger tilliden, kan man gå lidt ind på hinandens områder, alt efter hvad der tjener opgaven med at informere bedst. Politikerne og topledelsen skal have fortællinger, der supplerer hinanden og ikke konkurrerer.

Samarbejde med de faglige organisationer

Regionen arbejder med ultrakorte politikker, og her bliver samarbejdet med MED-organisationerne interessant. Det er vigtigt for dem at varetage medarbejdernes interesse, men dette er ikke altid ligetil for medlemmer af MED-organisationen på højeste niveau. Her tænkes fx på medlemmer, som ikke har været på regionens lønningssliste i mere end 15 år - et faktum, der giver en del udfordringer. Samlet set er udfordringen dog stadigvæk, hvad sker der, når alt ikke længere er skrevet ned i detaljer, når medarbejderpolitikken fx er værdibaseret og kan stå på en enkelt side? Her bliver tilliden til topledelsen meget relevant – og hvad hvis topledelsen bliver skiftet ud?

Lederrollen

Den fagfaglige lederrolle er under pres i en organisation, hvor afdelingerne er blevet meget store, og der derfor kræves andre kompetencer end de professionsfaglige. Det betyder meget på afdelingsniveau, hvor driften skal styres og compliance sikres. Selve narrativet må toplederne tage på sig, og her er man nødt til at have en lidt højere risikoprofil end gennemsnittet. Politikerne bør efterspørge andet end sikker drift hos embedsmændene. Det handler om ledere, der tør fylde ledelsesrummet ud – også på nationalt niveau.

Fremtiden for regionerne

Regionerne har effektiviseret og udviklet sig under politiske tilkendegivelser om at blive nedlagt, hvis de ikke leverer varen. Lysten til at tage nye løsninger til sig er forbedret betragteligt ad åre. Løsninger, som er opfundet i andre regioner, deles i større omfang nu, end tidligere. Sammenlignet med praksis i det private erhvervs-liv, hvor man ikke ville have tøvet med at kopiere, har regionerne haft en udfordring med begrebet ”Not invented here”. Det lader til at være et kulturtræk, man har til fælles med andre steder i den offentlige sektor, men bestemt et kulturtræk der i dag allerede har flyttet sig i den rigtige retning.

Det er vigtigt at have et politisk pres ind på organisationen – ligesom det private har presset fra økonomien og aktionærerne. Staten er generelt dårlig til at drifte, og en øget mobilitet blandt cheferne mellem stat, region og kommune ville være en fordel.

Regionerne er vant til at arbejde med fælles mål på nationalt niveau, og regionens systematiske arbejde med fælles mål regionalt som nationalt har hjulpet med at øge produktiviteten. Særligt da Sundhedsministeriet sidste år fastsatte 8 nye nationale mål, blev de straks indarbejdet i den eksisterende struktur. Det er afgørende at staten forholder sig til behovet for at fokusere på få mål, så det sikres, at der fokuseres og forenkles effektivt.

Opsummering – vigtigt at tage med i det videre arbejde

- Der er skabt et øget ledelsesrum ved at afklare rummet med det politiske niveau og ved at styre på få centrale mål og indikatorer, og lade afdelingerne selv formulere de fagspecifikke.
- Hvis topledelsen vil være visionær og tillidsbaseret, bliver organisationsformen relationsbåret – det giver styrke og ledelsesrum, men gør samtidig sårbar ift. udskiftninger.
- MED-strukturen med medlemmer på øverste niveau, som ikke er på "lønninglisten", er en særlig udfordring.
- Det er vigtigt at få gjort op med de faglige kulturers selvforståelser, hvis de står i vejen for at lave nødvendige udviklinger, fx at en sygeplejerske ikke kan være leder for en læge.
- Ledelsesrummet skal fyldes forskelligt ud, alt efter ledelsesniveau, og politikerne skal efterspørge administrative topledere, der tør gå skridtet videre end "sikker drift".
- Afdelingerne er nu så store, at ledelsen må være topprofessionel - en professionsfaglig baggrund er derfor mindre vigtig end en ledelsesfaglig baggrund. Faglig legitimitet er dog meget betydningsfuldt i mange lederstillinger.
- Regionerne er gode til drift og effektivisering, men skal videreudvikles med nye visioner og incitamenter, så kvaliteten løftes. Det kan understøttes af erfaringsudveksling og mobilitet.