

Regionsrådets møde den 21. august 2012

Sag nr. 16

Emne: Personalesag

bilag 3 - REVIDERET UDGAVE

Forslag til job- og personprofil for regionsdirektøren i Region Hovedstaden

UDKAST

Job- og personprofil for regionsdirektøren

i Region Hovedstaden

"Region Hovedstaden er med sine ca. 1.7 mio. indbyggere landets største region...hvor hovedstaden, de internationale forbindelseslinjer, de toneangivende uddannelses- og forskningsinstitutioner og de tungeste virksomheder og organisationer er placeret.

Det giver regionen en særlig betydning som vækstdynamo for hele Danmarks udvikling, når det gælder vækst, beskæftigelse og erhvervsudvikling, og når det gælder forskning, udvikling, innovation og uddannelse.

Regionen skal fortsat være centralt placeret som den internationale metropol og vækstdynamo, der er Danmarks forbindelsesled til Øresundsregionen, Europa og globalt" ("Region Hovedstadens politik for udvikling af regionen som en international metropol", juni 2012).

Region Hovedstaden udgør regionens største virksomhed og stillingens driftsansvar er derfor meget betydeligt.

Denne job- og personprofil indeholder følgende afsnit:

Rammer og perspektiv

1. Informationer
2. Ansættelsesvilkår
3. Region Hovedstaden

Forventningerne

4. Regionsdirektørens formelle ansvarsfelt
5. Regionsdirektørens udfordringer
6. Baggrund og ledelsesbagage



Ansættelsen

7. Ansøgenes vurdering af arbejdspladsen
8. Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne
9. Tidsplan for ansættelsen
10. Efter ansættelsen

Rammer og perspektiv

1. Informationer

Den nuværende regionsdirektør, der har været med fra regionens start, fratræder med udgangen af 2012.

På www.regionh.dk findes grundige informationer om Region Hovedstaden. Herunder bl.a.:

- "Fakta om Region Hovedstaden" (herunder mission, vision og værdier samt den administrative organisation).
- Den politiske organisation – herunder en række centrale politikker.
- "Ledelsesprincipper og overordnet administrativ organisering i Region Hovedstaden" (vedtaget i Regionsrådet den 15. november 2011).

2. Ansættelsesvilkår

Stillingen besættes på åremålsvilkår (tidsbegrænset) eller kontraktvilkår (tidsubegrænset) i henhold til "Aftale for chefer". Lønnen er fastsat i "Aftale for chefer" til 1.450.000 kr. årligt. Hertil kommer pension på 18,8 % og tillæg for åremål eller kontraktansættelse.

3. Region Hovedstaden

Perspektiv

Region Hovedstaden markerer sig markant som:

- Vækstdynamo (i samspil med offentlige og private aktører) for hele Danmarks udvikling (se indledningen ovenfor) OG som
- den største sygehus- og sundhedsregion.

Vi oplever i det offentlige Danmark – uanset om det er nationalt, regionalt eller kommunalt niveau – et skifte i perspektiv. *Fra* hovedsageligt fokusering på de kerneopgaver, der er pålagt en politisk/administrativ myndighed *til* langt bredere fokusering på rammevilkår for borgere og virksomheder, uanset hvor opgaver og udfordringer ligger i det offentlige/private rum.

Dette skifte i perspektiv opleves også tydeligt i Region Hovedstaden – på tværs af partierne – jf. bl.a. "den internationale politik".

At sygehus- og sundhedssektoren er en stor og meget betydelig borgerrelateret opgave siger sig selv. Men det er samtidig en videns- og sundhedsrelateret serviceopgave med markante muligheder for at være aktør i den overordnede rammesætning for borgere og virksomheder.

Koncernen

Der er ca.:

33.000 ansatte på sygehusområdet

1.500 ansatte på social- og handicapinstitutioner

1.800 ansatte i tværgående koncerndækkende virksomheder

Den formelle politiske og administrative organisering fremgår af det materiale, der henvises til.

Politisk er pr. 1. juli 2012 oprettet tre udviklingsudvalg: Kvalitetsudvalget, Psykiatriudvalget og Miljø- og grønvækstudvalget (på grundlag af en dispensation fra styrelseslovgivningen). Det er formålet, at de tre udvalg nedsættes som udviklingsudvalg med driftsopfølgning på afgrænsede områder – bl.a. for at sikre tættere politisk ansvar/en bredere demokratisk varetagelse af Regionsrådets arbejde.

Administrativt ledes Region Hovedstaden af Koncerndirektionen med regionsdirektøren som øverste ansvarlige – suppleret af 4 koncerndirektører. Herunder er placeret: Hospitalsdirektioner, virksomhedsledelser og koncerntabsledelser.

Det er i juni 2012 besluttet, at den hidtidige koncerntab "Sekretariat og Kommunikation" opsplittes, så der nu er oprettet en selvstændig "Koncern Kommunikation" (kommunikation og presse), og et "Politisk Sekretariat", der betjener Regionsrådet, formanden og direktionen. Bag denne beslutning ligger Regionsrådets ønske om en mere offensiv og stærkere kommunikationsindsats som et middel til at nå regionens overordnede mål.

Professionalisme på højt niveau

De stærke historier i medierne fra forsommeren 2012 om medicinering på psykiatriområdet står for de fleste i frisk erindring. Sådan er det. Enhver offentlig aktør skal stå på mål for offentlighedens kritiske øjne. Kæmpekoncerner med 36.000 medarbejdere begår selvsagt fejl – ligesom man politisk træffer gode og nogle gange mindre hensigtsmæssige beslutninger. Region Hovedstaden – med mangfoldigheden af opgaver og medieinteresse

- vil i sagens natur af og til producere handlinger, der kan give anledning til kritik som en indbygget never ending story.

Positive udviklingslinjer

Alle aktører – også den offentlige mening – er selvsagt bevidste om, at der – neden under de kritisable forhold, der af og til vil komme frem – ligger lag på lag af dagligt slid og fagligt professionalisme på højt, højt niveau.

Det gælder på alle planer – på opgaveområderne – i den regionale udvikling – på forskningsområderne – i direktionen og koncernstabene mv.

Politisk kan peges på en række resultater – fra markante beslutninger vedrørende internationalisering/styrkelse af hovedstadsregionen på forsknings-/erhvervs-/turismeområdet etc. - over den igangværende implementering af ny sygehusstruktur i meget stor skala - til beslutning om en række delpolitikker på sygehus/psykiatriområdet.

Der er gennem det sidste år ligeledes etableret et stærkere fællesskab på tværs af kommuner og region. Samarbejdspartnere, fælles projekter og "hinandens forudsætninger" er i høj grad lig hverdagens relationer. Selvfølgelig garneret af en fortsat række af udfordringer, jf. neden for.

Med den nye sygehusstruktur er der sket en samling af en række sygehusledelser, der har været med til at smidiggøre samarbejdet centralt-decentralt. Der er etableret en række tværgående opgaveenheder med stor opbakning fra sygehusene. Man kan begynde at se effekterne. Kvalitet og produktivitet er steget over de sidste år. Man er stort set i mål med sammenlægningen af specialer.

Psykiatrien er båret af politiske visioner og stærk politisk vilje til at skabe konstruktiv udvikling på området.

Der er en roligt voksende forståelse for – og accept af regionens rolle som markant trækraft i den regionale/internationale satsning, jf. den internationale politik. Især i konkrete projekter opleves regionen ofte som en stærk driver/medaktør, der gør en forskel.

Der er et godt kollegaskab i direktionen og godt samspil med koncernstabene og i MED organisationen.

Og ikke mindst: Der er overordnet styr på den komplekse økonomistyring.

Forventningerne

4. Regionsdirektørens formelle ansvarsfelt

Regionsdirektørens **overordnede ansvar**:

- At være direktør for det samlede Regionsråd. Dvs. være rådgiver og sparringspartner for formanden, Forretningsudvalget og Regionsrådet.
- At sikre fokusering på Region Hovedstadens overordnede rolle som national vækstdynamo. Herunder tage initiativer og sætte dagsordener, der er med til at udvikle rammebetingelser for borgere og virksomheder regionalt/nationalt både i 2013 og 2018-20. Dvs. at anskue ledelsesopgaven – politisk og administrativt – strategisk "over tid". Herunder ligger evnen til at få dyb indsigt i rammevilkårene/de strategiske udfordringer i Region Hovedstaden/nationalt/i Øresundsregionen/internationalt.
- At sikre, at der på alle regionens virksomhedsområder er fokus på ydre samspil (krav og forventninger fra lovgivning, politikere, statslige myndigheder, kommuner, brugere og andre samarbejdspartnere) og indre samspil (effektivitets-/ produktivitetsfremmende processer) – kittet sammen af en god kultur med bæredygtige værdier.

Det betyder, at regionsdirektøren skal:

- Sikre et godt samspil mellem de politiske og administrative aktører.
- Sikre, at politiske visioner, mål og beslutninger føres ud i hverdagens ansvarlige ledelsesfora og opgaveløsningerne.
- Sikre, at der på alle ledder arbejdes med og opnås resultater.
- Sikre, at organisationen – centralt og decentralt – spiller tæt og konstruktivt sammen med de mange samarbejdspartnere i offentligt og privat regi – nationalt og internationalt. Herunder medvirke til at sikre, at Region Hovedstaden opleves som en markant og kvalitetsstærk aktør og vækstdynamo i overensstemmelse med regionens opgaveportefølje.
- Sikre, at der til enhver tid foreligger en samlet organisationsplan, der såvel internt som eksternt fortæller, hvordan ansvar, referencer og kompetence er placeret - herunder med synlige ledelsesprincipper.

- Sikre koordinering og helhedssyn i styring, planlægning og opgaveudførelse på tværs af regionens opgaveområder – bl.a. gennem samspillet i koncerndirektionen og øvrige lederfora.
- Varetage det overordnede ansvar for de tværgående styrings- og udviklingsorienterede funktioner på områder som: Økonomi – IT/digitalisering – HR – planlægning – udvikling - kommunikation – etc.
- Sikre, at Region Hovedstaden drives rationelt og fremtræder som en fremsynet, veldrevet (dokumenteret) offentlig virksomhed.
- Sikre, at der hentes synergieffekt blandt de mange specialiserede, højprofessionelle vidensmiljøer.
- Sikre, at der ligger klare politikker og ansvarsfora målrettet mod, at ledelse og personale har og udvikles mod de kompetencer, der matcher opgaveområderne. Herunder sikres et kvalitetspræget samspil mellem ledelse og personaleorganisation(er).
- Sikre, at der overalt på regionens arbejdspladser er et fælles billede af de politiske beslutninger og de lovmæssige, finansieringsmæssige og samarbejds mæssige etc. rammebetingelser, som regionen fungerer under.
- Sikre markant fokus på de værdier, der skal præge organisationens samlede kultur.
- Sikre lovlige forvaltningsudøvelse.

Det forventes, at regionsdirektøren - i samspil med koncerndirektionen - forholder sig offensivt på alle ansvarsområder.

Det forventes, at regionsdirektøren forholder sig aktivt – med selvstændige initiativer – på alle ansvarsområder, og at dette foregår via/i samspil med politiske niveauer, direktører, øvrige lederniveauer, MED-organisationen etc.

5. Regionsdirektørens udfordringer

Når man omsætter det generelle, overordnede ansvar til de konkrete udfordringer, som regionsdirektøren – i samarbejde med koncerndirektionen m.fl. - forventes at gå aktivt ind i, drejer det sig bl.a. om følgende udfordringer, der vil fylde meget:

Overordnet/eksternt

- Fortsat markant fokus på Region Hovedstaden som international metropol, jf. bl.a. en række overordnede strategier og principper for udvikling af Region Hovedstadens internationale relationer.
- Fortsat fokusering på Region Hovedstadens offensive samspil med øvrige aktører i Øresundsregionen/nationalt – herunder samspillet med kommunerne både vedrørende vækststrategierne og vedrørende opgaveløsningerne på sygehus-/ sundhedsområdet og de sociale/handicapområderne.
- Fusionerne har givet store ændringer på sygehusområdet, som fortsat vil kræve enorm ledelseskraft.

Internt/organisationsrettet

- Opfølgning på etableringen af de nye udviklingsudvalg. Herunder skal der fra starten sikres en viden/erfaringsopsamling til brug for evalueringen af denne forsøgsordning. Integreret i beslutningerne om etablering af udvalgene ligger et generelt politisk ønske om at finde frem til nye balancer mellem den overordnede visions- og rammesættende indsats og muligheden for at tage et større politisk ansvar i forhold til centrale udfordringer i forhold til de daglige opgaver
- Samspillet mellem direktion og koncerntabe skal styrkes. Det handler bl.a. om det vedholdende fokus "fra søjle til koncerntænkning" – og måske i højere grad at dele strategisk perspektiv, roller i forhold til det politiske – afstemning på tværs etc.
- Kvalitet og produktivitet på alle områder er et løbende fokusområde, der selvfølgelig bare bliver ved og ved. Den offentlige sektors evne til at producere bedre og billigere er jo ingen floskel - men i den grad et vedholdende krav.
- Med udskilningen af kommunikations- og presseområdet i en selvstændig koncerntab ligger et markant politisk ønske om at få styrket områderne og givet dem den strategiske positionering, der hører nutidens samfund til.

6. Baggrund og ledelsesbagage

Overordnet

Der forventes en akademisk uddannelse. Der skal være topcheferfaringer – formentlig fra en politisk ledet organisation – hvorfra der kan dokumenteres resultater. Erfaringer for bordenden/deltagelse i stor organisations/virksomheds topledelse er en selvfølge – det samme gælder erfaring for opbygning/forandring af organisationer.

Der skal være et drive mod regionens vækststrategi, der skal være let at få øje på. Lyst og evne til at bøjede arm med de brede rammevilkår for borgere og virksomheder regionalt/nationalt/internationalt er et must.

Regionsdirektøren skal *ikke* være fag(sundheds)direktør, men have blikket vendt mod den tværgående vækststrategi, mod det strategiske perspektiv, mod interessevaretagelse i de mange netværk etc. Men det vil være en forventning, at pågældende ret hurtigt får et overordnet indblik i sygehus- og forskningsområdernes udfordringer og dagsordner – der også vil handle om den enorme driftsorganisation.

Og så skal hovedet ikke stikke op over skyerne. Orden i den basale styring og administration – den ægte lyst til demokratiet i al dets mangfoldighed - og ambitionen om at være med til at få det politiske til at fungere optimalt er altafgørende for holdbarheden i pågældendes oplevelse af jobkvalitet.

Der må gerne være en international dimension i karriereforløbet. Den "løse" formulering er et bevidst valg, fordi personvurderingen selvsagt er et helhedsbillede.

Person-/lederprofil

Vel vidende, at ingen ansøger kan alt, vil der være brug for en regionsdirektør med flest mulige af nedennævnte egenskaber:

- Først og fremmest en ordentlig person med en naturlig topdirektørautoritet med personlig udstråling – der kan være samlende kraft, dynamo og inspirator såvel på den korte bane som i det længerevarende udviklingsperspektiv.
- Kan arbejde strategisk i stor skala - helhedsorienteret - tegne visioner og få folk med, når der skal gås nye veje. En "samler". Har blik for processerne. Forstår at motivere og skabe positiv energi i organisationen. Et samarbejdsorienteret fokus på en åben og dialogorienteret tilgang til ledere og medarbejdere.
- Er særdeles analytisk og struktureret i sin tilgang/analyse/arbejdsform.

- En leder med en værdibaseret ledelsesstil, der forstår at skabe sammenhæng mellem de forskellige dele af organisationen – hele tiden med blikket vendt mod opgaverne/brugerne etc.
- En dygtig teamleder, der kan skabe et godt samarbejde i diverse lederfora. Forstår at delegere og lede gennem andre ledere. Kan samtidig tage bordenden og sikre beslutninger/retning.
- Politisk tæft og evne til at opfange signaler. En god sparringspartner for politikerne. Har evne for at arbejde i det politiske "minefelt" – kan give med- og modspil – og skabe handlemuligheder for politikerne. Kender rollefordelingen mellem politikere og embedsmænd. Har en veludviklet evne til at omsætte politikker til solide implementeringsprocesser.
- Har gode evner for dialog/formidling/kommunikation – skal kunne "brænde igennem" i en forsamling.
- Har lyst til og talent for at netværke på mange niveauer – uden at blive en del af det politiske miljø.
- Er personlig robust – lader sig ikke slå ud af vanskeligheder og kritik. Er god til at håndtere konflikter – og kan træde i karakter. Tør tage ansvar.

Ansættelsen

7. Ansørgernes vurdering af arbejdspladsen

Alle interesserede er velkomne til at kontakte os, såfremt der er spørgsmål om stillingen og en eventuel drøftelse af personlige kvalifikationer i forhold til stillingen. Alle henvendelser behandles fortroligt. Henvendelse kan rettes til:

Direktør Lars Lundgaard, tlf. 7542 4233/4021 7037
ll@lundgaard-konsulenterne.dk

og/eller

Formanden for Regionsrådet Vibeke Storm Rasmussen, tlf. 3866 5010.

Under de to ansættelsessamtaler, der indgår i ansættelsesproceduren, vil der *ikke* blive lejlighed for ansøgerne til at stille spørgsmål. Den mulighed ligger før samtalen. De an-

søgere, der går videre til sidste samtalerunde, opfordres endvidere til at aftale et møde med Regionsrådets formand for at få mulighed for at danne sig et personligt indtryk af kommende nærmeste overordnede og de politiske overvejelser vedrørende "det nye"/få svar på eventuelle spørgsmål inden sidste samtalerunde.

8. Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne

Det er Regionsrådets Formandskab (formanden og de to næstformænd), der udvælger ansøgere til første interviewrunde.

Der er nedsat et Ansættelsesudvalg, der består af Formandskabet, yderligere 5 medlemmer af Forretningsudvalget, 1 koncerndirektør, 1 hospitalsdirektør og 2 medarbejderrepræsentanter. Ansættelsesudvalget vurderer ansøgerne ud fra de ledelsesmæssige og personlige kompetencer, der er beskrevet hér i job- og personprofilen. Ansættelsesudvalget har efter sidste samtalerunde følgende grundlag for vurderingen af de sidste ca. tre ansøgere:

- Den skriftlige ansøgning.
- Det personlige indtryk fra første samtalerunde.
- Et skriftligt resumé af en dialogtest hos én af Lundgaards andre konsulenter. Resuméet udarbejdes på baggrund af en dybtgående, struktureret samtale om ansøgerens faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer. (Resuméet sendes også til ansøgeren, der får lejlighed til at kommentere det ved 2. samtalerunde).
- Et skriftligt resumé af to-fire referencer, som konsulenten indhenter telefonisk fra ansøgerens leder, kolleger og medarbejdere. Referencerne indhentes umiddelbart før anden samtalerunde og kun efter aftale med ansøgeren. Der kan være ansøgere, der ikke kan give referencer fra nuværende arbejdsplads. Det respekteres. Referencerne er fortrolige og forelægges ikke ansøgeren – de makuleres straks efter brug.
- Det personlige indtryk fra anden samtalerunde.

Du kan læse mere om bl.a. dialogtesten og vores etik i ansættelsessager på Lundgaard Konsulenternes hjemmeside: www.lundgaard-konsulenterne.dk.

9. Tidsplan for ansættelsen (2012)

Ansøgning mailes til post@lundgaard-konsulenterne.dk og skal være fremme senest den **19. september kl. 9.00**. (Fortrolig mail-adresse bedes anført i ansøgningen).

Formandskabet træffer den 25. september beslutning om, hvem der indkaldes til første interviewrunde, og der udsendes indkaldelsesbreve samme dag.

Første interviewrunde med ansættelsesudvalget afvikles med op til seks ansøgere den **8. oktober kl. 11.00 – 18.00.**

Dialogtesten for de ansøgere, der går videre til anden samtalerunde, afvikles af chefkonsulent Malene Hansen, Lundgaard Konsulenterne **den 9. oktober.**

Anden interviewrunde med Ansættelsesudvalget afvikles med op til tre ansøgere den **12. oktober kl. 14.00 – 18.30.**

Forretningsudvalget indstiller den 23. oktober og samme dag træffes beslutning i Regionsrådet.

10. Efter ansættelsen

For den ansøger, der udvælges til stillingen, tilbyder konsulenten en opfølgende samtale straks efter, at beslutningen om ansættelse er truffet. I samtalen vil der bl.a. blive lejlighed til sparring.

Ca. fire måneder efter regionsdirektørens tiltræden vender konsulenten tilbage og holder opfølgende samtaler med formanden og med den nyansatte regionsdirektør for at evaluere, hvordan samspillet er kommet fra start.

Afsluttende bemærkninger

Denne job- og personprofil er udarbejdet på baggrund af konsulentens samtalerunde med politikere, ledere og medarbejdere.

Lars Lundgaard
Konsulent i ansættelsessagen
August 2012

UDKAST

Regionsdirektør til Region Hovedstaden

Den offensive aktør i vækststrategien

"Region Hovedstaden er med sine 1.7 mio. indbyggere landets største region, hvor hovedstaden, de internationale forbindelseslinjer, de toneangivende uddannelses- og forskningsinstitutioner og de tungeste virksomheder og organisationer er placeret. Det giver regionen - som den internationale metropol - en særlig betydning som vækstdynamo for hele Danmarks udvikling, når det gælder vækst, beskæftigelse og erhvervsudvikling, og når det gælder forskning, udvikling, innovation og uddannelse. ("Region Hovedstadens politik for udvikling af regionen som international metropol," juni 2012).

Driftstung region i markant forandring!

En ny sygehusstruktur indebærer byggeprojekter i meget stor skala. Der er gennemført ledelses- og specialesammenlægninger - og den positive effekt af det stærke fokus på kvalitet og produktivitet kan aflæses. Regionens største virksomhed har 33.000 ansatte på sygehusområdet - 1.500 på social- og handicapinstitutioner – og 1.800 i tværgående koncerndækkende virksomheder.

De sidste år fortæller om gennemgribende forandringer mod fremtidens sygehusvæsen. Der er vedtaget en række fremtidsrettede politikker på både sundheds- og det regionale udviklingsområde. Regionsrådet har vist, at de politisk kan trække fra. Nye politiske udviklingsudvalg vil udfordre til endnu tættere samspil mellem direktion/organisation og de politiske niveauer.

Den strategiske generalist med stærk hang til demokratiet

Der skal være markante strategiske, kommunikative og sociale kompetencer - afprøvet for bordenden i en stor (formentlig politisk ledet) organisation – suppleret af ægte lyst til at udfordre og servicere demokratiet. Der er åbenlyse muligheder for at præge de brede



rammevilkår for borgere og virksomheder regionalt/nationalt/internationalt. Og så vil man over kort tid erhverve relevant viden om sygehus/sundhedsområdet (hvor der er mange topchefer). Du kan læse meget mere i job- og personprofilen, der kan hentes hos www.lundgaard-konsulenterne.dk og www.regionh.dk, jobnr.....

Ansøgning

Kontaktpersonerne er partner Lars Lundgaard tlf. 4021 7037 og formanden for Regionsrådet Vibeke Storm Rasmussen, tlf. 3866 5010. Ansøgning sendes til post@lundgaard-konsulenterne.dk så den er modtaget **senest den 19. september 2012 kl. 09.00.**