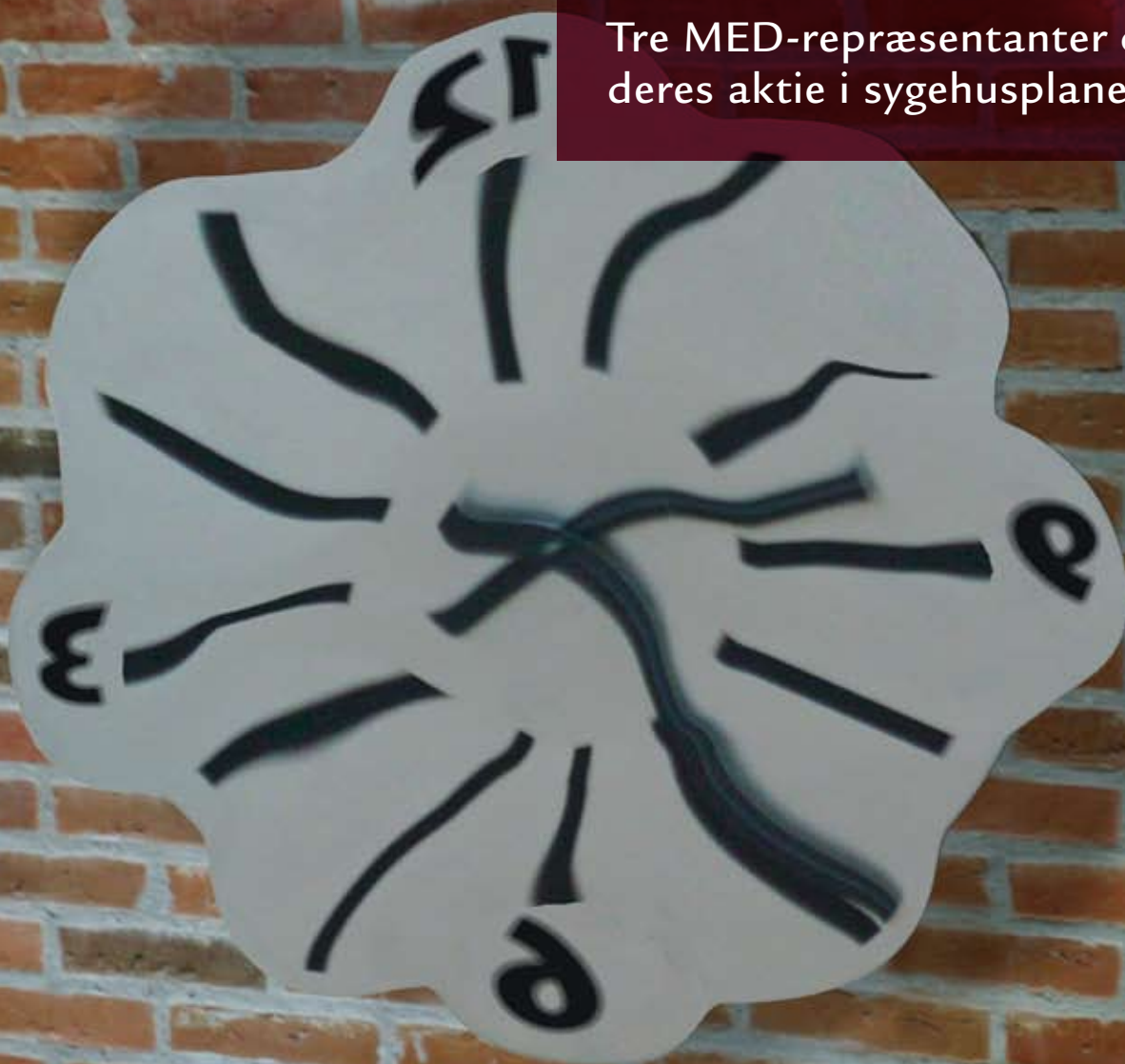


ORGANISATORISKE FORANDRINGSPROCESSER

# CRAZY TIMES I REGIONSHUSET

SKUEPROCES ELLER REEL INDFLYDELSE?

Tre MED-repræsentanter om  
deres aktie i sygehusplanen



# INDSIGT & UDSYN

MAGASIN FOR REGIONSHUSET



Nr. 1 April 2007 1. årgang

## INDSIGT & UDSYN APRIL 2007

**CRAZY TIMES I REGIONSHUSET**  
Vi tager med organisationskonsulent  
Majbritt Risbjerg Richardt rundt i huset  
for at se på forandringerne.  
4



Leder: En ny tid med tryk på 3

Crazy times i Regionshuset 4-7

Huset står - men hvor er det sociale kit? 8-9

Sociale aktiviteter i Regionshuset 10-11

**DEN NYE MR. REGIONSHUS**  
Vi har sat Niels Sloth i stævne  
for at høre hans idéer og visioner  
for Regionshuset.  
12



Portræt: Den nye Mr. Regionshus 12-13

Specialektoren: Vi er ingenting i os selv 14-15

Regional Udvikling: Det store projekt 16-17

**RECEPTEN HEDDER SAMMENHOLD**  
Praksissektoren – en moderne sektor  
der rejser sig fra et støvet image...  
18



Praksissektoren: Recepten hedder sammenhold 18-19

RUNDT I REGIONEN:

- Vi har været ude i værre blæst end det her 20-21

RUNDT I REGIONEN:

Den lange vej mod et nyt sygehusvæsen 22-23

## LEDER



# EN NY TID MED TRYK PÅ

*Per Okkels,  
regionsdirektør i Region Nordjylland*

Forandring. Siden 1. januar 2007 har vores hverdag her i Regionshuset været kendetegnet ved utallige indre og ydre forandringer. Ny indretning af nye mødelokaler, nyt samarbejde på tværs af kontorer og mange nye medarbejdere, som er kommet til fra Vendsyssel, Himmerland, Viborg og Århus.

Det personaleblad, du nu holder i hånden, er blot endnu et tegn på denne forandring. Bladet er den første rigtige udgave af det blad, som fremover hver tredje måned vil fortælle store og små historier for og om vi ansatte her i Regionshuset. Bladet er i sit indhold og fortælleform først og fremmest rettet mod os selv. Men det gør nu ikke noget, hvis det er så interessant, at dem uden for huset også skulle få lyst til at læse med.

I dette første nummer af personalebladet er kodeordet netop forandring. Bladet fortæller om forandringen set fra de tre nye sektorer i Regionshuset, om forandring i selve driften af Regionshuset, om forandring i det sociale liv, og om forandring sådan set lidt fra oven – crazy times. To artikler fortæller desuden om forandring på koncernniveau. Det er historierne om processen bag forslaget til ny sygehusstruktur og om en regional institution på Mors, som i høj grad mærker forandringens vinde.

At forandring fylder så meget, er ikke tilfældigt. Forandring og personaleblad hænger uløseligt sammen, og forbindelsen skal gerne gå begge veje. Så forandring præger personalebladet – og personalebladet præger forandringen.

Vi har fået nogle grundlæggende rammer med kommunalreformen. Dem kan vi ikke ændre på. Men hvordan vi udnytter disse rammer er helt op til os selv. Både ledelse og medarbejdere.

I ledelsen har vi et helt overskyggende ansvar for at styre organisationen i den rigtige retning. Vi arbejder netop nu på mange fronter. Nogle af de absolut vigtigste er planen for den nye sygehusstruktur samt en intern strategiproces. De planer skal gøre os i stand til at levere kvalitet, sammenhæng – og effektivitet.

Men i ledelsen er vi helt bevidste om, at den ressource, som i sidste ende vil afgøre, om regionen får succes, er den enkelte medarbejder. Det gælder ikke mindst i Regionshuset. Her er opgaven at binde regionen sammen som en koncern og at skabe de overordnede administrative og politiske rammer for, at vores sygehuse og institutioner hver dag kan yde nordjyderne de bedst mulige tilbud.

Personalebladet skal være en af de mange kanaler, som binder os sammen og gør os i stand til hver dag at forny os og være den kraft, som driver regionen fremad.

Så tag godt imod personalebladet. Læs det og præg det. På den måde er du selv med til at skabe regionen.

---

## INDSIGT & UDSYN – Magasin for Regionshuset

Ansvarshavende redaktør: Per Okkels  
Redaktion: Regionshusets redaktionsgruppe  
Deadline for næste nummer 3. maj.  
Kontakt redaktionen på [cma@rn.dk](mailto:cma@rn.dk)

Foto: FOTO/AV, Aalborg Sygehus  
Grafisk design: AM Production  
Layout og tryk: Prinfo Aalborg  
Oplag: 700





# CRAZY TIME

Kridttavlen i receptionen. De rå og røde mursten i mødelokalerne. De kubistiske stole med riflet blåt betræk. Et efter et forsvinder de ydre tegn, som har defineret Amtsgården i årtier, og i stedet kommer elektroniske standere, smalle metalstole, vandskuring.

*Af Erik Hagen Jørgensen,  
Kommunikation*

Som en radar registrerer og lagrer Majbrit Risbjerg Richardt fra Center for KompetenceUdvikling hver af de små forandringer, som i disse måneder præger Regionshuset. For hende handler det om andet og mere end byggeteknik. Det handler om en helt fundamental forandringsproces, som netop nu kendetegner regionen i almindelighed og Regionshuset i særdeleshed. En forandringsproces, hvor en ny organisa-

tion skal iklæde sig sin nye garderobe og se, om den passer.

Som beskrivelse for denne periode lige efter en fusion bruger hun et begreb fra ledelses- og organisationsteorien, der hedder crazy time.

- Crazy time er en uundgåelig periode. Det er en periode, hvor de gamle rutiner og mønstre er afviklet og faldet bort, og endnu før det nye for alvor har fået fat. På dette tidspunkt er organisationen stadig ung og sprød, og alting er i spil. På den



ene side er det en mulighedernes tid, hvor man kan afprøve nye muligheder og nye løsninger. Men også en sårbarhedens tid, siger hun.

Med sårbarhed sigter hun til, at crazy time er en åben og usikker proces. Det er ikke givet, at "det nye" vil få luft og vinde hævd. Mange psykologiske og organisatoriske mekanismer kan føre til en slags tilbagefald.

- Vi vil alle sammen udføre et godt stykke arbejde og anerkendes for det. I en periode med crazy time findes netop ikke faste rutiner og forventninger. Alting skal finde et nyt leje. Hvis man møder for megen kritik, reagerer man typisk ved at falde tilbage i de adfærdsmønstre og løsninger, som kendetegnede den gamle organisation. Men gamle mønstre passer ikke automatisk til nye udfordringer. Derfor er det vigtigt med åbenhed og rum til at eksperimentere. Og

det kræver noget meget, meget svært af en organisation – risikovillighed, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

#### **Model med fem kasser**

Når Majbrit Risbjerg Richardt går rundt i Regionshuset, ser hun små tegn på forandring overalt. Men det – som for os andre er et dagligt virvar af navneskilte, farveprintere, brevbakker, termokander og fløjlsbukser – prøver hun at finde et mønster i.

Hun limer hver enkelt forandring op på en indre logisk model for forandring. Denne model bygger på fem klassiske begreber – organisation, opgave, aktører og teknologi og bag det hele kultur.

- Groft sagt kan man sige, at der skal være en balance mellem de fem faktorer. Hvis du ændrer på opgaver, så vil det uvægerligt også få betydning for teknologi, aktører og

organisation. Det er i høj grad tilfældet med strukturreformen. Her har man ændret på opgaven og på organisationen ved at nedlægge amterne og oprette regionerne. Disse forandringer vil få en række konsekvenser indadtil i organisationen, og denne proces med at finde en ny balance er langt fra færdig. Vi er stadig i en crazy time, hvor organisationen for alvor skal vise sin duelighed. Det er en kritisk fase i dannelsen af en organisation, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

Majbrit Risbjerg Richardt har for nylig haft forandringen som en opgave på sit skrivebord. I februar førte hun hele Regionssekretariatets ledergruppe igennem en temaaftermiddag om ansvar, kompetence og interne kommunikationsbehov i en tid, hvor alt er nyt. På forhånd skulle ledergruppen finde eksempler på situationer, hvor de var usikre.



*Fortsat fra forrige side.*

- Det viste sig, at en række forhold var præget af usikkerhed. Forholdene handlede især om opgaver og organisation. Det er helt typisk for en ny organisation. Hvis det havde været en ældre organisation, ville ubalancen i højere grad afspejle sig i metoder og kultur. Samtidig var det kendetegnende, at Regionssekretariatet har en meget tværgående rolle og er afhængig af en meget velfungerende kommunikation, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

Resultatet af temadagen blev ikke en afslutning på crazy time. Snarere en fælles forståelse og accept og nogle redskaber til slet og ret at skabe mening med galskaben.

- Alle i gruppen har nu en forståelse af, at det er en særlig situation, som kræver

åbenhed. Samtidig har de en række konkrete emner, som de selv har prioriteret at arbejde videre med. Og det er et rigtigt godt udgangspunkt, siger Majbrit Risbjerg Richardt

#### **Hver vores skøre verden**

Oplevelsen med Regionssekretariatet bekræftede samtidig Majbrit Risbjerg Richardts opfattelse af, at crazy time ikke er en objektiv sandhed, der opleves ens af alle. Der kan tværtimod være stor forskel fra person til person.

- Crazy time skal ikke bare ses på organisationsniveau men i høj grad også på personniveau. Og de to niveauer følges ikke automatisk ad. Hvordan en person oplever nye opgaver og nye rutiner er helt forskelligt. I den enkelte afdeling kan der sidde

en leder, som synes at alt det væsentlige nu er på plads sådan på overordnet niveau. På den anden side af væggen kan der sidde en medarbejder, hvis verden er ved at falde i grus på grund af de konsekvenser, som forandringen har for lige netop for ham og hans hverdag. Vores måde at møde forandring på er meget individuel, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

En sådan situation stiller særlige krav til den enkelte. Ikke mindst til lederne. De har et særligt ansvar for at få processen til at lykkes.

- Lederne opgave er i høj grad at lytte. De skal have en ekstremt god føling med medarbejdere. Lederne skal sætte usikkerheden i tale. De skal erkende, at det er en vanskelig periode og sætte ord på de ting,

HUSET

## MAJBRIIT RISBJERG RICHARDT

Majbrit Risbjerg Richardt er udviklingskonsulent i Center for CompetenceUdvikling, der er en del af HR-afdelingen, men fysisk hører hjemme på Østre Alle.

### Erhvervskarriere:

- Udviklingskonsulent (Center for CompetenceUdvikling, siden 2003)
- Koncern Human Resource Manager (Vestas)
- Uddannelseschef (Sonofon)
- Uddannelsesleder (Aalborg Sygehus)
- Sygeplejelærer (Vendsyssel Sygeplejeskole)

”Crazy time er en uudgøelig periode. Det er en periode, hvor de gamle rutiner og mønstre er afviklet og faldet bort, og endnu før det nye for alvor har fået fat. På dette tidspunkt er organisationen stadig ung og sprød, og alting er i spil. På den ene side er det en mulighedernes tid, hvor man kan afprøve nye muligheder og nye løsninger. Men også en sårbarhedens tid”.

der ikke er på plads. De skal skabe rum for, at alt endnu ikke fungerer optimalt. Men samtidig med at de så at sige værner om medarbejderne, skal de også udfordre og stimulere. Så det er en balancegang, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

Et andet vigtigt element i Majbrit Risbjerg Richardts opskrift på ledelse af forandring er at fejre på de små succeser.

- Selv om der er usikkerhed overalt, får vi jo rent faktisk produceret masser af resultater, som har værdi for vores brugere. Det er meget vigtigt at fejre disse succeser og sætte fokus på den værdi, vi skaber. Ved at fokusere på denne værdi kan lederen vise et udviklingsperspektiv og vise den lange bane midt i al forvirringen, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

### Det skal gå fremad

Mens et vist element af crazy time ikke er til at komme uden om, så har god ledelse en stor betydning for, hvor længe crazy time varer, og hvordan den opleves af hver enkelt.

Men præcis hvornår crazy time i Regionshuset er overstået, vil Majbrit Risbjerg Richardt nødig sætte dato og klokkeslæt på.

- Succeskriteriet er altid, om det går fremad. At der er progression. Crazy time er ikke sundt for organisationen, hvis man står stille eller begynder at falde tilbage i gamle rutiner. Personligt vil jeg vurdere, at Regionshuset er ovre skæringspunktet mellem gammelt og nyt. Men det går fremad i forskellig takt. Det er ikke alle steder, at der er fast grund under fødderne endnu, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

Endnu en gang fremhæver hun overgangstiden som mulighedernes tid.

- Det er nu, at alting kan lade sig gøre. Så det handler om at bevare en villighed til at vælge de rette løsninger, en villighed til at forny sin organisation, en villighed til at vælge nye metoder og teknologier og en villighed til at se kritisk på egne kompetencer i den nye verden ud fra kundernes og samarbejdspartnerne nye forventninger, siger Majbrit Risbjerg Richardt.

Set i det perspektiv er de normale tider måske forbi en gang for alle. Der vil altid være et element af forandring og crazy time.

# HUSET STÅR – MEN HVOR ER DET SOCIALE KIT?

Der er stolte traditioner for et socialt liv blandt medarbejderne inden for Regionshusets vægge. De første kim til en ny kultur er ved at vokse frem. Men hvor skal den store og altfavnende personaleforening komme fra?

## TIDLIGERE TRADITIONER PÅ NIELS BOHRS VEJ

- Festudvalget (2 årlige fester)
- UHU - underhusudvalget (forskellige arrangementer i Underhuset, bl.a. i forbindelse med julefrokosterne i forvaltningerne)
- Juletræsforeningen
- Show-Bizzerne
- Malerhold
- Sangkor
- NAL Lystfiskerforeningen
- Motionsklubben
- Aerobic
- NAP Idrætsforeningen
- Kunstforeningen
- Bowling

*Af Laurits Thomsen, Budget og Finans og Erik Hagen Jørgensen, Kommunikation*

### Motionsklubber. Personaleforeninger. Interessecællesskaber. Fester. Socialt liv.

Gangene og lokalerne på Niels Bohrs Vej har igennem årene huset mange forskellige slags aktiviteter. Men med overgangen fra amt til region blev alle de etablerede foreninger og fællesskaber opløst. Foreningskasserne blev tømt og eventuelt overskud fordelt mellem medlemmerne. Ved udgangen af december 2006 var alt det sociale liv i amtets centrale bygninger lukket og slukket.

Region Nordjylland har på mange måder sat nyt liv i huset. Nye ansigter og ny indretning. Men de sociale fællesskaber kommer ikke bare af sig selv.

– I amtets tid havde vi en fælles personaleforening, PAN, der koordinerede alle tiltag. Foreningen var en naturlig paraply for alle aktiviteter. Men vi mangler sådan en i dag. I HR har vi talt om, at der burde etableres

en tværgående personaleforening snarest. Men vi har ikke talt om hvordan. Nogen skal tage initiativet, siger vicekontorchef i HR-sekretariatet, Ane Andersen.

Ifølge Ane Andersen er det ikke meget der skal til. En indkaldelse og et par vedtægter og en god ide.

– Jeg tror, at mange vil være med. Men alle er meget optaget af deres egne afdelinger og det, der ligger tæt på. Det er svært at se ud over egne afdelinger og kontorer. Men nogen skal jo gå forrest. Når det sker, er jeg sikker på, at mange vil følge med, siger hun.

### Fest og muskeltræning

Allerede nu er de første initiativer dog ved at vokse frem. Et af dem er en ny motionsklub.

– Vi var en håndfuld fra den gamle motionsklub, som havde lyst til at gå videre. Så vi gik sammen på tværs af region og Miljøcenter og indkaldte til en stiftende generalforsamling i begyndelsen af marts. Mange af os gamle. Det var sådan set let nok at finde sammen igen. Det sværeste er, at vi



nu ikke længere automatisk kan trække kontingentet over lønsedlen. Nu har vi jo flere arbejdsgivere, siger Peter Christensen fra IT-afdelingen.

Den stiftende generalforsamling blev en rimelig succes. I alt 11 personer mødte frem, og det er nok til, at foreningen nu er stiftet, og den har stadig tilknyttet en fysioterapeut. Medlemmer kan melde sig ind i den nye forening "Motionscentret i Regionshuset" ved at sende en email til Peter Christensen.

Et andet initiativ er Regionshusets første fest. En ryste-sammen-fest arrangeret af det tidligere festudvalg.

- I det gamle festudvalg følte vi, at vi stod i lidt af et vadested. Festerne kan kun køre rundt med tilskud, og det plejede vi at få fra personaleforeningen. Men sådan en har vi jo ikke. Samtidig kunne vi fornemme et stort behov for en fest, hvor alle de nye og gamle blev rystet sammen. Så i stedet for at vente, gik vi i gang, siger Hans Henrik Assmann fra Budget og Finans.

Festudvalget kontaktede ledelsen og fik tilsagn om et tilskud. Så gik planlægningen i gang, og med ca. 150 deltagere er festudvalget kommet godt fra start. Nu efterlyser Hans Henrik Assmann en bredere opbakning.

- Festudvalget består faktisk kun af folk fra to afdelinger, HR og Budget og Finans. Vi vil gerne have en lidt større bredde, så alle afdelinger er med i udvalget. Vi har tændt en gnist med festen i marts, men mange ting er stadig ikke faldet på plads.

Gnisten skal have næring, siger Hans Henrik Assmann.

### En god model

Ideen om en bredt sammensat forening nyder støtte af en af de garvede ud i socialt engagement, Preben Gulbæk. Han er nu ansat i Specialsektoren og har igennem en lang årrække været aktiv i personaleforeningen på den daværende Amtsgård.

- Foreningen blev stiftet i 1987 og har altid nydt en god opbakning. Vi har kun sjældent haft behov for at presse nogle til at lade sig opstille til tillidsposterne. Hemmeligheden bag succesen var i høj grad, at vi havde fat i nogle ildsjæle, som ikke var involveret i de klubber og aktiviteter, som lå under personaleforeningen, og samtidig havde vi en god bredde i bestyrelsen, siger Preben Gulbæk.

Han synes godt om modellen med en forening som overordnet paraply, men afholder sig i øvrigt fra at komme med anbefalinger. Nu synes han nemlig, at han har aftjent sin værnepligt i personaleforeningen og vil ikke involvere sig i en ny.

- Jeg ønsker ikke at komme med anbefalinger. En ny personaleforening skal starte på en frisk og have et nyt grundlag at fungere ud fra. Men jeg håber da, at der kommer en. Det har jo altid været en tradition i huset, at vi har haft en aktiv forening, siger Preben Gulbæk.

En af de sociale aktiviteter, som i givet fald vil kunne gå på tværs af hele huset, er en årlig fodboldkamp. I amtets tid stod kampen mellem amtets fællesfunktioner og driblerne

fra Teknik og Miljø. Med reformens flytten rundt på medarbejdere vil det fremover bare være en kamp mellem regionen og staten.

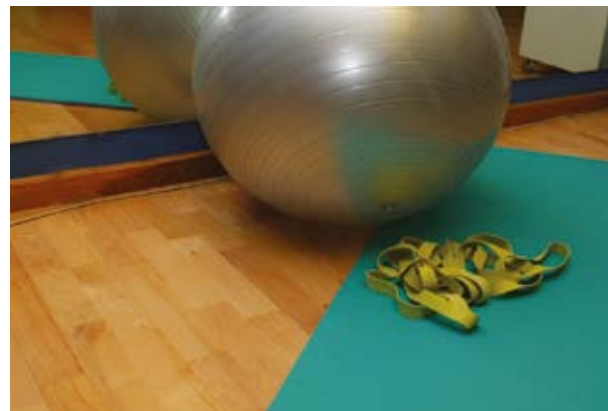
Og den duel burde jo nok kunne give nogle taklinger...

## SÅDAN GØR DU

Har du en god idé til et socialt initiativ, så skal du ikke holde dig tilbage. Hvis du brænder for færøsk folkedans, aerobic, dragebygning, origami eller noget helt femte, gælder det bare om at finde sammen med nogle ligesindede og komme i gang.

Hvis du ønsker at stifte en ny forening, der benytter regionens lokaler/redskaber efter arbejdstids ophør, er det en god ide at tale med ledelsen, inden du for alvor går i gang - de kan være behjælpelige med at afklare spørgsmål om muligheden for økonomiske tilskud, plads mv.

Herefter skal der indkaldes til en stiftende generalforsamling for den pågældende forening, hvor bl.a. forslag til vedtægter, budget mm. fremlægges, og vupti, så har du en forening.



**Peter D. Christensen**, systemudvikler i IT-afdelingen

Fredagsklub med turneringer, f.eks. billard, og med et fodboldbord. Det er der nok flere, der har lyst til at være med til – og fælles fredagsøl. Ellers er jeg engageret i motionsklubben, så den er jeg med til at starte op igen. Det kunne være fint med personaleidræt, men jeg tror, jeg har rigeligt med motionsklubben.

**Grethe Blok**, kantinemedhjælper i Regionshuset

Jeg har gået på malerholdet i amtet. Der havde vi det sjovt! Jeg lærte en masse at kende fra de andre afdelinger, som jeg aldrig havde mødt før. Hvis der er andre, der har lyst, så vil jeg meget gerne være med på et malehold igen!

**Janni Andersen**,  
webkoordinator i Regionssekretariatet (Kommunikation)

Jeg begyndte den 1. december, så det var en hektisk periode at lande i organisationen på – men bestemt også meget spændende! Det kunne være rigtig godt med noget holdsport eller dans, hvor man kan blive rystet sammen med nogen fra andre afdelinger. Hvis der f.eks. var aerobic eller salsa, ville jeg da helt sikkert bruge det. Måske kunne man også samle Regionshusets helt eget kor?



# VOXPOP

Alle har travlt. Men på en moderne arbejdsplads anno 2007 skal der vel være plads til andet end det strengt faglige? Regionshuset er fuldt af mennesker og muligheder, og der er mange idéer til, hvordan vi kan komme hinanden ved. Tag opfordringen op - start en forening!

Personalebladet har været ude og spørge, hvilke sociale aktiviteter der kan gøre det endnu sjovere at være ansat i Regionshuset. Find selv på flere aktiviteter og kom i gang...

**Per Toppenberg**, planlægger i Regional Udvikling

Der skal være rum til fælles aktiviteter. Mindre formelle rum, der kan bruges både i og uden for arbejdstiden. Måske et "Speakers Corner", hvor vi kan lære hinanden at kende på det personlige plan. Facetter af hinanden, som vi ikke ser i det daglige arbejde. Der er så mange spændende mennesker og talenter herude, som dyrker alt lige fra maling og glaskunst til musik og ølbrygning.



**Charlotte Lindstrøm,**  
jurist i Regionssekretariatet (Juridisk kontor)

Jeg kunne godt tænke mig et forum, hvor vi kan have det sjovt sammen uden for arbejdstid. Jeg har tidligere været med i sangkoret - det var godt og der var plads til mange forskellige mennesker. Salsa-hold kunne også være sjovt. Jeg kan ikke forestille mig at gå i motionsrummet, det er så sammenpresset og nede i en kælder. Større og mere indbydende faciliteter ville gøre det mere attraktivt.



**Peter Larsen,**  
afdelingschef for Planlægning, Kvalitet og Analyse

I amtets æra var jeg med i de legendariske fodboldopgør mellem "øvrige forvaltning" og Teknik og Miljø. Så jeg er klar, hvis Regionshuset kan stille et hold mod eksempelvis Vejdirektoratet. Og hvad med et løbehold?



**Preben Gulbæk,** fuldmægtig i Specialektoren

Jeg var med til at starte PAN, vores personaleforening i amtets tid. Vi havde mange gode arrangementer, og jeg håber, nogen vil tage tråden op med friske nye idéer, så der kommer socialt liv i huset igen.



**Jeanett Schou,**  
teamkoordinator i HR (Løn og personalegruppen)

Jeg var med i det gamle festudvalg, som nu er genopstået. Vi har selv taget initiativet og kan godt bruge flere engagerede med gode idéer. Det er sjovt!



**Søren Møller Nielsen,** rengøringsassistent i Regionshuset

De store fester er ganske fine for at sammenslutte folk. Ellers kunne det være godt med nogle fælles ekskursionsture. Forhallen er et godt mødested og en fredagsøl i kantinen kunne være hyggeligt. Jeg bruger også motionsrummet, det er en god aktivitet rent socialt.



**Jørgen Frost,** arbejdsmiljøkonsulent i HR  
(Kontor for Arbejdsmiljø og Medindflydelse)

Jeg synes, det er vigtigt, at vi husker at have det sjovt, og så skal der være tid og rum til at holde en pause, for det kan også være arbejde. Snakke med kollegerne og høre, hvad de andre laver. Fokus er på det nære lige nu, men det kunne være godt med nogle fyraftensmøder, der sætter situationen og forandringerne lidt på spidsen. Det kunne være standup comedy. At vi ser det hele fra en humoristisk side.





## DEN NYE MR. REGIONSHUS

Niels Sloth er kommet til regionen fra Viborg Amt og står nu i spidsen for den nye samlede servicefunktion i Regionshuset. Rengøring, pedeller, kantine og reception er blevet en del af hans ansvarsområde sammen med Regionshusets bygninger og udearealer.

Af Christine Maria Andersen,  
Kommunikation

På papiret lyder ”drift af de centrale administrationsbygninger” ikke som det mest spændende hverv. Men når man hedder Niels Sloth, er verden fuld af muligheder. Han har masser af ideer til, hvordan det lettere aldrende bygningsværk kan få nyt liv.

Niels Sloth har kun haft huset på Niels Bohrs Vej som sin arbejdsplads i ganske få måneder. Alligevel kender han det allerede nu bedre end de fleste. Det er nemlig ham, som står for hele driften af bygningerne. En opgave, der tidligere lå spredt, men som nu er samlet i kontoret Ejendomsservice.

- Det har været meget let at komme herop. Folk har taget godt imod mig. Der har været stor åbenhed og samarbejde mellem amterne, så jeg kendte flere i forvejen. Men det har været hårdt i en periode at være to steder, siger Niels Sloth, der som sin sidste opgave i Viborg var med til nybyggeriet af det nye regionshovedsæde.

Selv om bygningerne i Aalborg er de samme som i amtets tid, skorter det dog ikke på udfordringer. Især det, at der nu er

flere myndigheder under samme tag, giver dynamik.

- At Staten kom ind i huset, har åbnet en helt ny dimension i måden at tænke service på. Alt skal registreres og på kontrakt. Der er udarbejdet serviceaftaler med målbare præstationsindikatorer for input og output. Der skal udføres målinger på service og gives smileys i kantine, siger Niels Sloth.

Niels Sloth hilser serviceaftalerne velkommen. Han går ind for fuld gennemsigtighed om, hvad man kan forvente af serviceniveau i huset.

- Der skal være den service, som huset ønsker. Der skal være mødeservering, med mulighed for opdækning og afrydning som en del af ydelsen. Folk skal ikke have dårlig samvittighed over at gå fra et rodet mødelokale, pointerer han.

### Automatisering og Mindlab

Ideerne stopper ikke med samarbejdet med staten. Måske på grund af en mangeårig fortid i det private ser Niels Sloth mange andre muligheder for forandring. Alt sammen for at lette brugen af huset.



## NIELS SLOTH, 54 ÅR

Arkitekt maa.  
Byggeøkonom  
Facilities Management

Viborg Amt 1998-2006

Private erhvervsliv 1982-98

Bopæl: Bjerringbro

Gift med Susanne, der også er arkitekt.

Har sønnerne Christoffer og Christian, der læser på Universitetet i Aalborg og Århus.

- Der skal automatiseres. Bookning af mødelokaler og mødeservering, informationsstander og elektroniske tavler i mødelokalerne. Det hele er et led i at gøre livet lettere for alle husets brugere. På sigt skal husets lejere også kunne booke elektronisk, siger han.

En anden vigtig opgave, som presser sig på, er kantinen. Hele kantinedriften er blevet analyseret i en konsulentrapport.

- Der er en række forskellige muligheder for, hvordan vi kan drive kantinen fremover. Der skal vælges pris- og ydelsesniveauer og nye tiltag. Som en del af processen kan jeg være med til at støbe kuglerne, og så beslutter ledelsen, hvilke der skal bruges, siger Niels Sloth.

Det hele handler dog ikke bare om effektivisering og service. På Niels Sloths bord ligger også en opgave, der handler om kreativitet og inspiration. Han er blevet en del af den gruppe, som skal finde ud af, hvad det store rum på 1. sal mod parkeringspladsen skal bruges til.

- Projektets arbejdstitel er Mindlab, fordi hensigten er at indrette rummet, så det inspirerer til at arbejde og tænke anderledes

og kreativt. I arbejdsgruppen har vi diskuteret mange ting. Arbejdslaboratorium til udforskning af alternative arbejdsformer, hopperum, trampolin, brusebad, rislende vand, musik og "open learning". Nogle af de ideer kunne man jo også føre videre til andre dele af huset. Mødelokaler kan have forskellig karakter. Jeg kan forestille mig, at man kan sidde anderledes. Folk vil sidde mere behageligt og skabe noget andet, hvis man ikke har den enshed om et rundt bord. Man ser for eksempel på tv, hvordan man sidder i de arabiske lande, afslappet og uden et bord imellem sig. Og kantinen - det er god plads, et dejligt rum, som kan laves mere attraktivt. Et aktivt mødested, caféområde, mere levende, siger han.

### Grøn hjertesag

Allerede nu omtaler han Regionshuset som en god gammel ven. Med fordele, særheder og skavanker, som man skal tage hensyn til og højde for. Men hvor han så småt har knyttet sig til murstenene, er det stadig en udfordring for ham at lære organisationen at kende.

- Jeg kan ikke gennemskue organisationen endnu, den er mere formel end jeg er vant til. Samtidig er den også næsten dobbelt så stor som Viborg. For mig handler det

også om at finde ud af, hvilke ønsker og muligheder der er, og hvad kan organisationen "tåle" af ideer, siger han.

Gået på klingen fortæller han, at hans personlige hjertebar er miljø. Det der hed grøn politik i amtet. Måden vi håndterer affald og energiforbrug, så det hele fungerer. - Vi har en generelt positiv holdning i hovederne - men det kniber måske lidt med handlingerne. Jeg vil gerne være med til at skabe en synlighed og bevidsthed om, hvordan vi handler.

- Vi har et projekt, der går ud på at se på, hvordan vi håndterer affald. Det er spændende og pedelgruppen er engageret. De går op i, at det skal være billigt og miljørigtigt.

Han drømmer om en tværfaglig indsats omkring miljøet og gør opmærksom på, at eksempelvis Sygehus Vendsyssel allerede har lagt sit elforbrug offentligt ud på elsparefondens hjemmeside.

Samtidig kan han - med sin udsigt over parkeringspladsen - ikke lade være med at lægge mærke til, hvor mange gamle biler, der kører, og hvor få mennesker der er i bilerne. Men det ligger nok alligevel uden for hans domæne...



## VI ER INGENTING I OS SELV

**I Speciaalsektoren stammer hver eneste krone fra de takster, som kommunerne betaler for regionens tilbud. Det er en enorm omvæltning for alle ansatte i sektoren. De skal tænke i behård økonomi og vænne sig til at sælge regionens tilbud til kommunerne. Og midt i det hele kommer så forstandersagen...**

Af Erik Hagen Jørgensen,  
Kommunikation

Faglig konsulent Mikael Karup Pedersen er ganske fornøjet. To ledige stillinger som faglig konsulent lige efter al den dårlige presse om Døvblindecentret, havde egentlig gjort ham lidt bekymret. Ville der overhovedet komme ansøgere nok? Nu sidder han med 27 ansøgninger og skal vælge mange kvalificerede ansøgere fra.

Speciaalsektoren driver de sociale tilbud og specialundervisningstilbud, som er overført fra amt til region. Set med opgavebriller er specialområdet dermed regionens tredje ben ved siden af sundhed og regional udvikling. Det er til gengæld et ganske særligt ben. Det vil kun gå den vej, som de 11 kommuner bestemmer. Regionen er ren leverandør på dette område og må kun levere det, som kommunerne på forhånd har sagt, at de vil købe.

- I amtets tid befandt vi os måske lidt i en osteklokke. Vi skulle overbevise politikerne om, at et nyt initiativ var en god ide, og så bare gå i gang. Nu har vi et langt hårdere fokus på økonomi. Vi spørger hele tiden, om noget kan gøres billigere. Det er

en omvæltning, som vi mærker alle sammen. Og vi mærker den hver dag, siger sektorchef Bente Brink Nielsen.

Lige fra det øjeblik, hvor sektoren blev undfanget som selvstændig kasse i regionens organisationsdiagram, har samarbejdet med kommunerne været det styrende princip bag alle handlinger. Lige fra indkøb af clips til store strategimøder. Nøgleordet i dette samarbejde har været de såkaldte rammeaftaler.

- Rammeaftalerne er vores eksistensgrundlag. Her aftaler vi ned i mindste detalje, hvad vi skal levere til kommunerne. Hvor vi før var vant til at anlægge et helhedssyn på den enkelte bruger, skal vi nu splitte alt op i enkeltydelser, som kan sælges. Det er en helt, helt anden måde at tænke på, siger Trine Tranholm-Bjerg, der er en af sektorens tre planlæggere.

Den første aftale blev forberedt allerede tidligt i 2006, og sektoren er nu ved at gå i gang med den næste aftale i et tæt samarbejde med Kommunedialog, som står for den overordnede og formelle koordinering.

- Rammeaftalen stiller voldsomme krav til vores planlægningsevner, så vi har nok at

se til. Samtidig giver det os en ny rolle i forhold til vores institutioner. På den ene side skal vi sørge for, at de er glade og har lyst til at producere. På den anden side har vi hele tiden kommunernes pegefingre i ryggen. Kan det her gøres billigere? Så det er en delikat balancegang, siger Trine Tranholm-Bjerg.

### Rollen som sælger

Den 36-årige planlægger med en fortid i Vejle Amt har blot været ansat i sektoren siden 1. januar 2007. Og hun er ikke det eneste nye ansigt. Sektoren har oplevet et vist gennemtræk. Når faglig konsulent Mikael Karup Pedersen skal sidde og nærlæse en fem centimeter høj stak af motivationer og forhåbninger, er det fordi, at to af hans kollegaer netop er rejst ud til job i kommunerne.

- Jeg kan sådan set godt forstå det. Overgangsprocessen har været langvarig for os alle, og vi går jo i en stor usikkerhed. Hvordan vil det her komme til at fungere? Vil kommunerne bruge vores tilbud? Personligt har jeg også været i tvivl om min fremtid. Men nu har jeg truffet et valg. Jeg lægger min energi her, og jeg tror på sagen, siger Mikael Karup Pedersen.

Mikael Karup Pedersen var tidligere faglig konsulent i socialpsykiatrien. I dag arbejder han i høj grad med de samme tilbud, men i en helt ny rolle.

- Tidligere kom vores brugere nærmest per automatik. Det er slut nu. Min opgave er at skabe opmærksomhed om vores tilbud ude i kommunerne. Jeg skal have en tæt kontakt til alle sagsbehandlere og fortælle om den gode faglige kvalitet i vores tilbud. Det er en langt mere sælgende rolle, end jeg er vant til, siger Mikael Karup Pedersen.

Med sit veltrænede håndtryk, sin saglige fremtoning og sin brede kontaktflade i kommunerne, vil han næppe få problemer med at udfylde den rolle. Men hvor han også i fremtiden vil kende kvaliteten på regionens tilbud ned i mindste detalje, så vil han dog ikke i samme grad som før have et samlet fagligt overblik over brugersiden.

- I socialpsykiatrien i amtet havde vi det totale overblik og visiterede alle brugere. Det er slut nu. Nu er vi en leverandør blandt flere,

og kommunerne visiterer. Som et led i kommunernes visitation skal jeg ind og sørge for en matchning, så vi er helt sikre på, at der sker en form for prioritering og styring af pladserne. Men i udgangspunktet vil vi selvfølgelig prøve at give kommunerne, hvad de vil ha', siger Mikael Karup Pedersen.

Han erkender, at oddsene kunne være bedre. Hvis regionen eksempelvis var skrevet ind i loven som eneleverandør af specialiserede tilbud.

- Vilkårene er ikke ideelle. Men på den anden side er det jo i sig selv en stor og meget motiverende udfordring. Det handler ikke bare om ydre kræfter ude i kommunerne. Det handler også om, hvor gode vi selv er til at indrette os på de nye vilkår og levere varen, siger Mikael Karup Pedersen.

### En sag kom i vejen

Den faglige konsulent mangler endnu at få sine opgaver lagt fast helt ned i detaljen. Det skyldes blandt andet usikkerhed omkring de fremadrettede tilsyn. Denne usikkerhed er opstået i forlængelse af den såkaldte forstandersag på Døvblindecentret. Som en konsekvens af sagen, skal alle tilsynsprocedurer tages op til ny overvejelse.

Sagen har kørt i medierne i hele februar 2007 og handler om en lang række administrative og økonomiske uregelmæssigheder på et af regionens største og fagligt meget velrenommerede tilbud – Døvblindecentret i Aalborg. Og sagen har ikke bare fyldt meget i medierne. Den har også fyldt meget i sektoren og været med til at give sektoren lidt af en traumatisk fødsel.

- Vi er møgtrætte af den sag. Vi har talt meget om den, og vi er enige om, at det ikke lige var den start, vi behøvede. Den har taget meget af vores energi, og vi er bange for, at den påvirker vores image ude i kommunerne. Men der er ikke andet for end at ryste den af os og komme videre, siger Bente Brink Nielsen.

Som sektorchef er det hendes opgave ledelsesmæssigt at gå foran og skabe tro på projektet. En opgave der ikke falder hende svær.

- Jeg tror virkelig på, at vi kan leve af at levere kvalitet, hvis bare vi er gode nok til at dokumentere det og gode nok til at opveje

faglighed mod økonomi. Tidligere var området kendetegnet ved en kultur, hvor der sjældent blev gået på kompromis med fagligheden. Så simpel er verden ikke længere. Vi skal jo kunne sælge vores ydelser til vores kunder. Men samtidig må vi ikke levere discounttilbud. Regionen har jo netop de tungeste brugere, så vi må aldrig glemme, at vi skal levere en specialiseret vare af høj kvalitet, siger Bente Brink Nielsen.

Indadtil ligger en af de mest spændende udfordringer for sektorchefen i at skabe et team ud af den lille snes medarbejdere.

- Vi kommer fra mange forskellige steder og har valgt sektoren af mange forskellige grunde. Nogle er slet og ret blevet overført til sektoren uden helt at vide, hvad det handler om. For ledelsesgruppen er det en stor udfordring at skabe en helhed ud af dette. At få alle motiveret og med på vognen. At gøre os til et team, siger Bente Brink Nielsen.

Rammeaftaler eller ej. For hende og sektoren vil selve det at hjælpe misbrugere, døvblinde, og psykiatriske patienter aldrig blive ren økonomi. Det vidner den lille snes små hvidlakerede magneter på Bente Brink Niensens opslagstavle om.

De er sirligt formet som en figur. Og det er ikke en pengekasse.

## 22 TILBUD

Speciaalsektoren består af 20 medarbejdere. Hovedopgaven er drift af regionens 22 tilbud på social- og specialskoleområdet. Sektoren ledes af Bente Brink Nielsen og er organiseret i to kontorer. Sekretariatet løser opgaver omkring økonomi og jura. Det består af 12 medarbejdere og ledes af Martin Bjørn Jensen. Fagligt kontor har opgaver omkring faglig udvikling og tilsyn. Det består af 7 medarbejdere og ledes af Tove Gjerlevsen.



## DET STORE PROJEKT

Regional Udvikling er en mosaik af fagligheder, kulturer og opgaver. Men hvor mosaikken før et år siden var en farveskala uden indre struktur, tegner der sig i dag konturerne af en helt ny måde at arbejde på. Regional udvikling er på mange måder regionens store projekt.

Af Erik Hagen Jørgensen,  
Kommunikation

Hæld to dele erhverv og arbejdsmarked op i en skål og rør det sammen med lidt planlægning, uddannelse, turisme og kultur. Si alle myndighedsrester fra og tilsæt derefter en knivspids jordforurening og råstofadministration. Saml dejen med to spiseskefulde erhvervsudviklingsstrategi og regional udviklingsplan. Lad dejen hæve et lunt sted i yderste vestlige hjørne af Regionshuset, indtil de interne matrix-strukturer er synlige. Del derefter dejen ud i små runde projekter. Efter bagning pyn-tes med grøn glasur.

Nogenlunde sådan ville det lyde, hvis Regional Udvikling skulle skrives som en bageopskrift. Hvordan resultatet ville smage, er uvist. Men opskriften viser, at det ikke

er nogen let øvelse at skabe den nye sektor. Regional Udvikling er på mange måder regionens store projekt. Det er her, hvor regionen skal springe ud i sin nye rolle som autoriseret netværker. Det er her, hvor regionen for alvor skal finde en helt ny måde at arbejde på.

Chefbageren i sektoren er 53-årige Henning Christensen. Efter ni år som konsulent hos Rambøll Management, er han tilbage på Niels Bohrs Vej. Med stor appetit på den nye udfordring.

- Opgaven tænder mig. For første gang er regional udvikling defineret som et partnerskab. Noget som vi skal skabe sammen med andre. Vi har ingen myndighedsrolle og ingen institutioner. Vi er helt afhængige af vores evne til at overbevise andre om vores ideer. For mig personligt ligger det i perfekt forlængelse af min tid-

ligere rolle som konsulent, siger Henning Christensen.

Henning Christensen kan også se mange fællestrekk mellem den nye rolle og den måde, som amtet tidligere løste sine erhvervsopgaver på. Alligevel er det noget helt nyt.

- Vi skal ikke længere udføre klassisk sagsbehandling. Vi skal ideudvikle og skabe løsninger i fællesskab. Så vi har for alvor skruet op for alt det, som hedder dialog og konsultation med eksterne parter. Vi er skabt til netværk, siger han.

Men Regional Udvikling er meget mere end en ensartet masse af netværksekspertter. Sektoren er smeltet sammen af mange forskellige fagområder og personligheder. Ikke to veje ind i sektoren er ens.

### Humanist og infrastruktur

44-årige Karen Greve Somerseth er kommet til Regional Udvikling fra Viborg Amt, hvor hun har været ansat i 10 år. Hun er humanist og har igennem en årrække fordybet sig i internationale forhold. Sidste år fik hun så en kuvert, hvori der stod, at hun var overført til Region Nordjylland og skulle arbejde med infrastruktur.

-Jeg bor privat i Hobro og ville gerne herop. Men jeg troede, det var løgn, da jeg så ordet infrastruktur. Jeg anede ikke, hvad det gik ud på og skyndte mig at ringe til nogle af mine kontakter heroppe. De beroligede mig og sagde, at jeg skulle give det en chance, siger Karen Greve Somerset.

Allerede i foråret 2006 begyndte hun i sit nye job – i første omgang nogle dage om ugen. Hun blev koblet på en stor opgave, som går ud på at planlægge en international konference i Aalborg om intelligente transportsystemer. Konferencen vil til sammen samle mere end 1000 deltagere.

- Opgaven har været en rigtig fin måde at komme i gang på, og jeg er blevet taget godt imod. Men et eller andet sted kan jeg godt mærke, at jeg i min faglige kerne ikke er transportspecialist. Det er jo heller ikke et område, jeg selv har søgt. Heldigvis er jeg blevet koblet på andre projekter, og jeg er spændt på, hvad der venter forude. Jeg håber, at jeg kan få den bredde i opgaver og det internationale snit, som jeg ser som mit varemærke, siger Karen Greve Somerset.

En anden vej ind i sektoren er betrådt af 27-årige Rasmus Pedersen. Han blev ansat i amtet i 2004 som studentermedhjælp. I dag sidder han med et væsentligt ansvar for betjening af Vækstforum, som er et meget vigtigt samarbejdsorgan på erhvervsudviklingsområdet.

- Jeg blev ansat først som studentermedhjælp og så på deltid. Så røg jeg op på fuld tid, og det var næsten for meget, for jeg skulle også gøre mit speciale færdigt som cand. scient.adm., siger Rasmus Pedersen.



I dag arbejder han med en lang række betroede opgaver omkring betjening af Vækstforum og har været helt fremme i forreste række, når det gælder samarbejdet med kommunerne.

- Det har været en meget spændende og lærerig proces. Vi har virkelig skullet finde hinanden i nogle nye roller, og vi har for eksempel arbejdet meget med at trykprøve vores ideer og oplæg i en baggrundsgruppe til Vækstforum. Men samtidig har det været en krævende proces. Som sekretariat har vi siddet fysisk spredt, og flere folk er rejst. Så siden sommeren 2006 har vi ligget totalt underdrejet, siger Rasmus Pedersen.

#### Fokus på det interne

Netop det ydre pres og et begrænset antal medarbejdere har givet sektoren en ganske hård opstart. En af sektorchefens største prioriteter lige nu er derfor den indre organisering af sektoren.

- Det eksterne er inde i god gænge nu. Der har absolut været vanskelige perioder, hvor vi eksempelvis i arbejdet med den regionale udviklingsplan måtte rykke tilbage til start. Samtidig ligger der en række vigtige balancer, hvor vi med den ene hånd skal være med til at udvikle projekter og med den anden hånd være med til at indstille dem til godkendelse. Men nu fornemmer jeg en øget tilfredshed med vores indsats, og vi har netop fået godkendt en erhvervsudviklingsstrategi. Det giver os lidt ro til det interne, siger Henning Christensen.

Siden sin tiltræden i november 2006 har han holdt et internt seminar med fokus på de indre sammenhænge i sektoren. Dette er ikke mindst en udfordring i forhold til de knap 20 medarbejdere, som beskæftiger sig med jordforurening og råstoffer. I modsætning til den øvrige sektor beskæftiger de sig i høj grad med myndighedsopgaver og har kun en meget svag kobling til udviklingsplanen.

- Uanset disse forskelle er vi fælles om at skulle arbejde i projekter. Vi arbejder på at skabe en sektor, hvor alle opgaver løses i projekter. Vi skriver i øjeblikket på en forretningsplan for 2007. Den er afledt af vores overordnede strategiproces og definerer en række vigtige interne projekter, som vi skal have fokus på, siger Henning Christensen.

I takt med at opgaverne bliver mere konkrete, stiger også behovet for nye ressourcer. Og Regional udvikling har for nylig annonceret efter ikke færre end 11 nye medarbejdere. Heraf ni AC-profiler på erhvervsområdet.

- Vi har haft en del folk, som er rejst ud til kommunerne, og samtidig har vi holdt lidt igen, indtil vi kunne se, hvilke profiler vi skulle bruge. Men nu er vi klar, og jeg kan mærke en stor utålmodighed i hele sektoren efter at komme i gang. Folk vil ud og være med til at omsætte ord til handling.

Snart vil det vise sig, om opskriften virker.

## FAKTA OM REGIONAL UDVIKLING

Regional udvikling består af 63 medarbejdere. Opgaverne er meget forskelligartede med overskrifter som Vækstforum, udviklingsplan, turisme, erhverv, natur, kultur, teknologi samt jordforurening og råstofadministration.

Sektoren ledes af Henning Christensen og er organiseret i tre kontorer. Kontoret for Erhverv og Kompetence består af 23 medarbejdere. Det ledes indtil videre af sektorchefen og har opgaver omkring Vækstforum, regional erhvervsudviklingsstrategi og EU-programmer. Kontoret for Plan, miljø og infrastruktur består af 30 medarbejdere. Det ledes af Jes Vestergaard og har opgaver omkring den regionale udviklingsplan, infrastruktur, trafik og jordforurening. Kontoret for Kultur, turisme, uddannelse og IKT består af 10 medarbejdere. Det ledes af Nanna Skovrup og har opgaver omkring de nævnte områder.



*I kælderen opbevares de seneste to års recepter fra de nordjyske apoteker. Men lad være med at fokusere på recepterne, siger Karen Veddum, Henrik Sprogel og Jane Pedersen. Vi er meget mere end det.*

## RECEPTEN HEDDER SAMMENHOLD

**Praksissektoren skal tænke de klassiske opgaver omkring sygesikring og sundhedsfremme ind i en ny verden. Men forandringen kommer ikke kun udefra. Den kommer i høj grad også indefra i form af ny konstitueret ledelse, nye fagligheder og nyt samarbejde på tværs.**

Af Erik Hagen Jørgensen,  
Kommunikation

I et kælderrum under Regionshuset hviler alle nordjyske apotekerrecepter fra de seneste to år. Recepterne ligger i et stillestående mørke, hvor lyset kun slippes ind de små 12 gange om året, når en sekretær bærer den seneste måneds forbrug af lysegule sedler ned i arkivet.

Recepterne er indbegrebet af det, de fleste af os forbinder med sygesikringen. Et område hvor først amtet og nu regionen varetager kontakten til alle de praktiserende læger, speciallæger, fysioterapeuter, tand-

læger og psykologer, der som et fint net væver den nordjyske landsdel ind i et spind af borgernær sundhedskvalitet.

I regionen er denne opgave en væsentlig del af det, der hedder Praksissektoren. Men selv om recepterne fylder en del rent fysisk – de to års recepter stablet lodret ville nå omkring 432 meter op i luften – så er praksissektoren meget mere end recepter.

Det fortæller Heidi Johannesen, der er en af sektorens to jurister:

- Kontakten til lægerne og de andre ydere er meget kompleks og forskelligartet. Vi har eksempelvis en lang række overens-

komster med de forskellige grupper af ydere. Som jurist skal jeg trænge ned i den juridiske dybde af aftalerne. Og aftalerne er vigtige rent politisk. Alle ved jo, at Nordjylland blandt andet mangler praktiserende læger og speciallæger.

Et andet aspekt af praksissektorens opgaver er den del, som handler om folkesundhed, forebyggelse og sundhedsfremme. Her har strukturreformen for alvor flyttet nogle hegnspele mellem region og kommuner.

- Kommunerne har fået øget ansvar for forebyggelse og sundhedsfremme. Det mærker vi tydeligt. I Praksissektoren har vi haft ansvaret for at udvikle samarbejdet på dette felt under sundhedsaftalerne, og vi fornemmer en meget stærk interesse fra kommunerne for at gå ind i dette arbejde. Det viser, at regionen har en vigtig rolle her, og det peger samtidig bagud til vores tidligere arbejde i amtet, siger Jane Pedersen.

Jane Pedersen kom i sin tid ind på Amtsgården med en lokal sundhedsaftale som springbræt, og hun er nu en del af Praksissektorens folkesundhedsteam. Hun oplever sig selv i en ny rolle – ikke bare udadtil.

- Det seneste halve år jeg arbejdet meget mere på tværs end de tre foregående år til sammen. Lige nu arbejder vi med en kortlægning af folkesundheden i regionen, og her har vi et tæt samarbejde med både Analysekontoret og Kommunikation. Jeg ser en kvalitet i at arbejde på tværs, og jeg synes, at vi er på vej imod en helt ny og måske mere spændende måde at løse vores opgaver på, siger Jane Pedersen.

### Tre nye ledere på én gang

Mens opgaver og arbejdsform i praksissektoren undergår en stille revolution, så har udviklingen i sektorens ledelse været alt andet end stilfærdig.

Nogle ledere rejste, og andre fik nye opgaver i regionen. Resultatet var, at Praksissektoren midt i 2006 stod med tre ubesatte lederposter. På trods af to eksterne opslag lykkedes det ikke at få den øverste lederstilling besat.

- På et tidspunkt virkede det hele lidt udsigtsløst. Flere højt placerede ledere på sundhedsområdet forlod regionen, og vi mistede ledere internt. Det skabte en tvivl om hele meningen med sektoren. På den baggrund er det enormt bekræftende for os alle, at vi nu har nogle ledere, som både kan og vil. Det peger fremad mod en meget interessant enhed, siger Jane Pedersen.

Den nuværende ledelse blev konstitueret i midten af 2006. Trioen kom fra vidt forskellige dele af huset og havde på forhånd ikke ret meget andet tilfælles end deres gule sygesikringsbevis og et mod på opgaven.

- Det har været en stor udfordring for os alle tre at komme ind i sektoren. Vi har haft rigtigt meget at lære, men vores styrke har været, at vi kender organisationen godt. Samtidig er vi gået helhjertet ind i opgaven. Vi tror på det her, og det lederskab tror jeg, at medarbejderne sætter pris på, siger konstitueret sektorchef Henrik Sprøgel.

Ved konstitueringen blev det aftalt, at både organisation og ledelse skulle tages

op igen efter cirka et halvt år. Netop nu er den lokale MED-organisation ved at blive dannet, og når den er på plads, går evalueringen i gang. Uanset udfaldet er der dog ingen tvivl om holdningen hos Jane Pedersen og Heidi Johannesen.

- Jeg fornemmer en meget positiv stemning. Der er en åbenhed omkring tingene og en vilje til at få tingene til at fungere. Der er kort sagt en god holdånd mellem de gamle og de nye og mellem ledere og medarbejdere, siger Jane Pedersen.

Hendes synspunkt bekræftes af Heidi Johannesen.

- Jeg oplever en god opbakning fra ledelsen både på det faglige og det personlige plan. Fagligt er der for min stillings vedkommende fokus på at få opgaverne passeret til, så jeg kan komme mere i dybden. Personligt har jeg et særligt behov, fordi jeg bor i Langå med to små børn og en mand, der er sømand og væk i tre uger ad gangen. Det giver et helt særligt familieliv, og uden forståelse fra arbejdspladsen ville det aldrig kunne gå, siger hun.

### Et nyt image?

Både sundhedsfremmekonsulent og juristen kan se mange tegn på fornyelse i den nye sektor.

- På papiret er vi ikke den store fusion eller den drastiske omorganisering. Vi er egentlig bare to afdelinger på næsten samme gang, som er lagt sammen. Men i praksis kan man tydeligt mærke forandring. Vores medarbejdergruppe er blevet mere sammensat og varieret, og det giver en ny faglig dynamik, siger Jane Pedersen.

Fornyelsen mærkes ikke mindst af sekretær Karen Veddum. Hun har administreret apotekernes recepter i 20 år. Først som bundter med tællestrimler, der skulle kontrolleres manuelt. Så på disketter og elektronisk via systemet Edifact.

- I sektoren er vi en kerne af medarbejdere, som har været med i rigtig mange år. For os har de seneste år været lidt af en omvæltning. Men når man ser tilbage over tiden, er det jo tydeligt, at der har været en stor udvikling igennem alle årene. Og nu forsvinder recepterne snart, når lægerne i

stedet skal indberette til en central receptserver, siger Karen Veddum.

Både leder og medarbejdere kunne godt ønske sig, at den forandring i opgaver, ledelse og kultur – som de selv oplever så stærkt – også gav sig udtryk i et ændret image internt i organisationen.

- Der er en opfattelse af området som noget støvet og hengemt. Det undrer mig lidt. Selv om mange af opgaverne er klassiske, prøver vi faktisk at se dem i et nyt lys og skabe øget sammenhæng mellem almen praksis og sygehusene, siger Henrik Sprøgel.

Han bekræftes af Jane Pedersen: - Vi har nok et ry for at være gammeldags og hukort-agtige. Sådan lidt for os selv og lidt for fokuseret på drift og bogholderi. Men jeg synes egentlig, at det er uretfærdigt. Vi er jo en sektor med en meget bred kontakt udad i sundhedssektoren. Til både læger, brugere og borgere. På den måde synes jeg, at vi er en meget moderne sektor, som peger fremad mod regionens nye rolle.

Så recepterne er der et stykke tid endnu. Men de er i mere end én forstand henvist til kælderetagen.

## FAKTA OM PRAKSISSEKTOREN

Specialektoren består af 30 medarbejdere. Hovedopgaven er kontakten til almen praksis og specialydere samt folkesundhed.

Sektoren ledes af Henrik Sprøgel (konstitueret) og er organiseret i to kontorer. Kontoret for specialydere og økonomi består af 10 medarbejdere og ledes af Carsten Rabe Kvist (konstitueret). Kontoret for almen praksis og folkesundhed består af 19 medarbejdere og ledes af Charlotte Larsen (konstitueret).



Annette Hegnhøj har som leder af Rehabiliteringscenter Strandgården været igennem flere omstillingsprocesser. Her er hun – meget symbolsk – fanget midt i februar månedens snestorm.

## VI HAR VÆRET UDE I VÆRRE BLÆST END DET HER

Få steder kan prale med flere forandringer og mere politisk stormvejr end Rehabiliteringscenter Strandgården. Siden åbningen i 1986 har centret været ude i en næsten konstant kamp for sin eksistens – og den slags slider måske nok på fernissen hos den enkelte medarbejder, men som bekendt styrker modgang også...

Tekst: Ulf Joel Jensen,  
[www.kongkuglepen.dk](http://www.kongkuglepen.dk)  
Foto: Poul Rasmussen

Det sner, den dag Indsigt & Udsyn besøger Rehabiliteringscenter Strandgården i Nykøbing Mors.

Eller "sner" er måske i underkanten. Det vælter ned. Bilerne kører fast, busserne kører af vejene, og flere steder giver selv rydningskøretøjerne op i løbet af dagen. Det er den værste vinterstorm over Danmark i årevis – og i virkeligheden en meget passende dag at besøge Strandgården på.

### Op af hatten – og ned igen...

For centret har i hele sin 21-årige historie befundet sig midt i orkanens øje. Lukningstruet, med usikker finansiering og en endnu mere usikker fremtid.

»Ja, vores historie som behandlingssted er noget broget,« medgiver centerleder Annet-

te Hegnhøj. Hun har været ansat siden 1986 på den institution, der nu hedder Strandgården, men har heddet en del andet i løbet af årene. Først som fysioterapeut og siden 1996 som leder. »Vi startede et helt andet sted, i Vestervig, som Vestervig Ældrecenter og med en helt anden opgave, nemlig almindelig genoptræning af ældre, som f.eks. kunne være knæ- eller hofteopererede,« opsummerer hun.

Sygehjælper Karin Riis Hvidberg har været ansat næsten lige så længe som sin chef, og hun nikker samtykkende: »Vi er altid blevet vejet af politikerne: Hver gang, der har været en sparerunde, så er vi blevet hevet op af hatten. Det har givet os en meget kontant bevidsthed om, at hvis ikke vi leverer nogle synlige resultater, så bliver vi lukket.«

### En negativ dominoeffekt

Det er muligt, at et liv med evig trussel om lukning giver resultatorienterede medarbejdere – men alt andet lige må det også give en vis usikkerhed. Der har været

mange perioder med utryghed i personalegruppen, f.eks. den sommer, hvor de vitterligt bare var et pennestrøg fra lukning. Eller den sommer, hvor det stod klart, at en flytning fra Vestervig til Mors var eneste redning:

»En flytning her til Strandgården gav helt afgjort nogle bedre rammer for arbejdet, men omvendt betød det jo også, at nogle af medarbejderne pludselig fik meget langt til arbejde,« siger Annette Hegnhøj.

»Man kunne godt frygte en slags dominoeffekt: Alle os, der arbejder her, gør det, fordi det giver os en tilfredsstillelse. Vi har oparbejdet et meget højt fagligt niveau gennem årene, og hvis der først er et par stykker, der falder fra, så daler det faglige niveau – og så kunne man godt frygte, at alle de andre også ville stoppe,« supplerer Karin Riis Hvidberg.

Så slemt gik det heldigvis ikke. Fra beslutningen om en flytning var definitivt i 2003 til de rent faktisk flyttede hele centret i 2005, var der fokus på tre ting: Indretning og ombygning af det nye sted i Nykøbing, fortsat drift med fuld opmærksomhed på klienterne i det gamle sted i Vestervig og masser af informationer om processen til medarbejderne.

»Vi holdt personalemøder en gang om måneden i overgangsfasen. Det gjaldt om at skabe klarhed og give medarbejderne en meget konkret følelse af, hvordan fremtiden ville se ud. Altså helt ned på det praktiske plan: Hvordan kommer badeværelserne til at se ud osv.,« fortæller Annette Hegnhøj. »Og så var det også væsentligt, at hverdagen bare fortsatte som normalt. Vi fik stor ros for at fastholde vores høje niveau, som betød, at klienterne blev hos os – også selvom vi til sidst helt bogstaveligt gik og pakkede sammen om ørene på dem.«

**Fagligheden følger med – også i regionen**  
Stedets turbulente historie har den klare fordel, at man er blevet vant til at agere i nye sammenhænge:

»Ja, vi har ligesom vænnet os til tanken om det nye – uanset hvad det nye så måtte være... Det er lidt ligesom at blive mor. Før-

ste gang er det meget stort, men anden og tredje gang er det hele lidt mere velkendt – også selvom det aldrig er ens fra gang til gang,« siger Karin Riis Hvidberg.

»Noget af det mest påfaldende i forandringsprocessen har været, at reaktionerne hos mange kommer meget sent – som en slags efterdønninger. Der var mange, som først for alvor fik en reaktion, da de første morgen skulle møde et nyt sted. Pludselig skulle de køre en anden vej til job, de kunne ikke finde tingene i skabene osv. Så kom reaktionen og følelserne,« fortæller Annette Hegnhøj og fortsætter:

»Vi har lært, at vi skal være på forkant. Vi skal selv gøre noget for at bringe os i en ny og bedre situation. Og når vi her senest er overgået fra Viborg Amt til Region Nordjylland, så kan vi også sige til os selv, at vi ligesom har været ude i værre blæst end det her... Det bliver en ny start for os, fordi vi ikke kender vores nye samarbejdspartnere, fordi vi er havnet på et frit marked i konkurrence med andre, fordi vores kunder – kommunerne – slet ikke kender os. Men så bliver det heller ikke værre. Vi skal falde tilbage på vores faglighed, på vores dygtighed. Og den har vi jo med – uanset hvor vi kommer hen...«



Karin Riis Hvidberg

### Fra Vestervig Ældrecenter til Rehabiliteringscenter Strandgården

I 1986 startede Vestervig Ældrecenter som et genoptræningstilbud til ældre. Allerede året efter kom den første periode med usikkerhed, da amt og kommuner ikke kunne enes om finansieringen af stedet.

Efterhånden stod det klart, at de almindelige træningsopgaver, som ældrecentret tog sig af, ville overgå til kommunerne, og så skiftede man fokus og navn. Nu fokuserede man på genoptræning af apopleksipatienter og tog derfor navneforandring til Vestervig Genoptræningscenter – ud fra det ræsonnement, at de unge apopleksipatienter ikke havde lyst til at gå på et ældrecenter.

I starten af 90'erne blev Vestervig Genoptræningscenter til en ren amtlig institution og fik igen et nyt specialeområde: Genoptræning af de yngre hjerneskadede.

I 2003 stod det så klart, at centret skulle flytte til Nykøbing Mors, og personale og ledelse begyndte en indædt kamp for at overtage Strandgården som nye lokaler. Det lykkedes, og i 2005 flyttede man og skiftede igen navn. Nu til Rehabiliteringscenter Strandgården – som en yderligere understregning af stedets specialisering.

I 2007 overgik Strandgården fra Viborg Amt til Region Nordjylland.

# DEN LANGE VEJ MOD ET NYT SYGEHUSVÆSEN

Skueproces eller reel indflydelse? Medarbejderne blev taget med på råd i udarbejdelsen af den nye sygehusplan for Region Nordjylland, og de tre medarbejderrepræsentanter er enige om, at resultatet af anstrengelserne er blevet godt – men kan man aflæse deres fingeraftryk?

Tekst: Ulf Joël Jensen,  
[www.kongkuglepen.dk](http://www.kongkuglepen.dk)  
Foto: Poul Rasmussen

Perioden fra november 2006 til februar 2007 kan vise sig meget afgørende for fremtidens Region Nordjylland. Her har en styregruppe for strukturplanen (se boks) nemlig tegnet en ny skitse til sygehusdriften i regionen.

Og meget tyder på, at fremtiden bliver en svært genkendelig størrelse. I hvert fald er styregruppens bud på sygehusdriften på mange områder radikalt anderledes end i dag. Indsigt & Udsyn har mødt de tre medarbejderrepræsentanter, der sad med på møderne, for at spørge til vejen hen mod den nye sygehusstruktur. For at blive kloge på, hvordan man egentlig griber en sådan opgave an...



Jette Jeppeson.

## Den nye elev i klassen

Jette Jeppeson er social- og sundhedsassistent på Sygehus Thy-Mors i Thisted, og hun har været med som repræsentant for de LO-ansatte i hele forløbet. Som ansat fra det tidligere Viborg Amt repræsenterede hun "de nye i klassen", og derfor kunne hun betragte processen med friske øjne.

»Jeg havde afgjort en fornemmelse af at være en af de nytillkomne. Historisk har der jo været forskellige måder at gribe tingene an på i amterne – forskellige strukturer. Så vi har været den nye elev, men en elev der har noget at byde på. Vi synes bestemt, at vi kan tilføre Region Nordjylland noget, og heldigvis har man da også været parat til at lytte og tage ved lære af de gode ting, vi har med i bagagen,« fortæller Jette Jeppeson.

Bente Pedersen er sygeplejerske og fællestillidsrepræsentant for sygeplejersker og radiografer på Aalborg Sygehus. Hun repræsenterede FTR'erne og lægger vægt på den vilje til forandring, der har været i direktiongruppen: »Der er jo mange ting at tage hensyn til, når der skal planlægges en ny struktur for sygehusvæsenet – økonomi, geografi, patienter, medarbejdere, lokale interesser kontra det regionale overblik... Men jeg synes, det har været meget positivt, at man på den ene side har været indstillet på en model med mange forandringer – for det er nødvendigt, mener jeg – og på den anden side også været villige til at lytte til vores input, til personalets syn på sagen.«

## Bedre uddannelse af yngre læger

Den sidste medarbejderrepræsentant var Marianne Hindsholm, kursusreservelæge



Bente Pedersen.

fra Aalborg Sygehus, næstformand i Yngre Læger i regionen og repræsentant for AC'erne. Hendes forhåndsforventninger til deltagelsen i den udvidede direktion var store:

»Jeg så frem til at deltage, da jeg er meget nysgerrig af natur. Vi står over for den største ændring af sundhedsvæsenet i min karriere, og jeg ville sikre mig, at de yngre lægers uddannelse og arbejdsvilkår blev respekteret. Jeg forsøgte at deltage aktivt i debatten på møderne, og jeg synes også, at jeg fik indført nogle ændringer i udkastene til gavn for yngre læger.«

Marianne Hindsholm understreger, at hun oplevede en stor lydhørhed, og hun er tilfreds med det endelige resultat: »Medarbejderne var stort set enige om strukturplanen, som jo rimer meget godt på Lægeforeningens udspil. Nu er det op til

politikere, hvordan den endelige model bliver, og jeg håber på, at de har modet til at foretage den nødvendige centralisering af sundhedsvæsenet i Regionen.«

Bente Pedersen er også spændt på, hvad høringsrunden bringer: »Jeg håber på, at vi i Regionsrådet har nogle politikere med helikoptersyn, så de kan zoome ud fra deres egen vælgerkreds og i stedet se på, hvad der er det bedste for regionen som helhed. Og jeg er sikker på, at det udspil, der ligger nu, er den retning, vi skal i. Det har været vigtigt for mig at være med til at sikre, at der efter strukturændringen stadig er jobs til alle, eller i hvert fald så godt som alle. Og det bliver tilfældet, lover de.«

#### **Frygter færre senge**

Medarbejderne ser mange udfordringer i planen og fremhæver især antallet af medicinske senge som et ømt punkt. Bente Pedersen håber ikke, at patienterne bliver taberne på den konto – et synspunkt, som deles af Jette Jeppeson:

»Ja, som ansat på Sygehus Thy-Mors har jeg også svært ved at se, hvordan man skal lave en "gratis" reduktion af de medicinske

senge... Vi har allerede været igennem den samme spareproces i Viborg Amt, så for os at se, kommer det til at ramme dobbelt hårdt her,« forklarer hun.

Alle tre er enige om, at opgaven har været krævende. Jette Jeppeson forklarer: »På den ene side har det jo været spændende. Jeg er sådan en, der ikke rigtig kan lade være med at blande mig, så for mig har det været fedt at været tæt på processen. Men på den anden side har det også været hårdt. Vi har fået meget store mængder svært stof at skulle forholde os til på meget kort tid. Ofte har der ikke været mere end en aften til at sætte sig ind i tingene. Det betyder også, at vi ikke har haft så meget tid til at koordinere mellem faggrupperne på medarbejdersiden. Men jeg føler egentlig, at vi har været meget enige om tingene undervejs.«

#### **Indflydelse eller ej?**

Tilbage står spørgsmålet, om man i det endelige resultat kan se medarbejdernes fingeraftryk – om det har gjort en reel forskel, at de var med undervejs. Marianne Hindsholm mener at kunne se et klart fingeraftryk på planudspillet, og Bente Pedersen bakker op:

»Jeg synes bestemt, der har været et reelt ønske om at høre os. Man har lyttet til vores holdning og også ændret i planen undervejs på baggrund af vores input,« understreger hun.

Jette Jeppesons oplevelse var en lidt anden: »Jeg synes ikke helt, at vi reelt har været en del af beslutningen. Vi er blevet hørt undervejs, men meget var givet på forhånd. Det ændrer dog ikke ved, at selve beslutningen, og det, man er nået frem til, er udmærket. Det er, som vi kunne have forestillet os og ønsket os, slutter hun.

#### **Styregruppen for strukturplanen**

bestod af regionens direktion og afdelingschefer, chefer og direktører fra regionens sygehuse og psykiatrien, formændene for de sundhedsfaglige arbejdsgrupper og tre medarbejderrepræsentanter. Se hele styregruppen, planforslag og følg det videre arbejde på [www.sygehusstruktur.rn.dk](http://www.sygehusstruktur.rn.dk).



*Marianne Hindsholm.*

# SÆT DIT EGET PRÆG PÅ PERSONALEBLADET

**Personalebladet skal være relevant, troværdigt og vedkommende. Det er lettere sagt end gjort.**

At finde netop de væsentlige emner, som for alvor præger hverdagen her i Regionshuset, og formidle dem på en måde, så det bliver nærværende for både projektledere og praksiskonsulenter, budgetbissere og brevbærere, kantine medarbejdere og kontorchefer, er en stor udfordring.

For at det skal lykkes, må du gerne give et nap med. Benyt chancen for at komme med ideer til relevante og vedkommende emner, som personalebladet skal sætte fokus på.

Kontakt redaktionsgruppen bag personalebladet:

Christine Maria Andersen (Kommunikation)  
Tina Dessau (Kommunikation)  
Karen von Pahlman (Regionssekretariatet)  
Laurits Thomsen (Budget og finans)  
Charlotte Albeck (Planlægning, Kvalitet og Analyse)  
Jytte Kristensen (Anlæg og bygning)  
Rikke Joan Kristensen (IT)  
Gurli Lauridsen (HR)  
Helene Lund Therkelsen (HR)  
Anne Westergaard (HR)  
Charlotte Damborg (Regional Udvikling)  
Dorthe Vittrup Andersen (Praksissektor)  
Trine Tranholm-Bjerg (Specialektor)

Hvis du i øvrigt har en god historie, som du synes, vi skal arbejde videre med, så send den til [godhistorie@rn.dk](mailto:godhistorie@rn.dk)

Indsigt og udsyn kommer ikke fra oven – det kommer fra dig selv.



REGION NORDJYLLAND