

SAGSSKABELON TIL POLITISKE MØDER I FORBEREDENDE UDVALG FOR REGION ØST- DANMARK

Sagsnr.: 26017220

Dato:

GO Sags ID: EMN-2026-01456

GO Dok ID: 12766218

Organisationsstruktur for Region Østdanmark

Resumé

Med Sundhedsreformen 2024 samles Region Sjælland og Region Hovedstaden per 1. januar 2027 i en ny Region Østdanmark. Med denne sag skal det forberedende forretningsudvalg godkende oplæg til organisationsstruktur for Region Østdanmark.

Indstilling

Administrationen indstiller, at det forberedende forretningsudvalg overfor det forberedende regionsråd anbefaler

1. **at** godkende oplæg til organisationsstruktur for Region Østdanmark.
2. **at** tage orienteringen om næste skridt til efterretning.

Sagen afgøres af det forberedende regionsråd.

Sagsfremstilling

Med Sundhedsreformen 2024 samles Region Sjælland og Region Hovedstaden per 1. januar 2027 i en ny Region Østdanmark. Dannelsen af Region Østdanmark er organisatorisk, økonomisk og fagligt Danmarks største fusion. Etableringen af den nye region handler ikke alene om at samle to eksisterende organisationer til et nyt fælles tredje, men også om at gennemføre en bredere strukturel transformation af sundhedsvæsnets opgavefordeling, styringsformer og samarbejdsrelationer til gavn for patienter og borgere i Region Østdanmark.

Region Østjylland skal etableres parallelt med en række andre væsentlige omstillinger af sundhedsvæsenet; integration af psykiatri og somatik, udbygning af det nære sundhedsvæsen og samarbejdet med kommunerne om sundhedsrådene. Disse samtidige reformspor øger kompleksiteten i fusionsprocessen, men giver samtidig en unik mulighed for at gentænke organiseringen af sundhedsvæsenet.

Den overordnede ambition er derfor både at gennemføre en organisatorisk fusion og at skabe et mere sammenhængende og udviklingsorienteret sundhedsvæsen, hvor værdien for borgere og patienter, godt arbejdsmiljø, kvalitet og prioritering er styrende for udviklingen.

Proces for udarbejdelse af organisationsstrukturen

Oplægget til organisationsstruktur er et produkt af ledelsesbeslutninger i koncerndirektionen om principper for den overordnede administrative organisering baseret på en analytisk og involverende proces over flere måneder:

- En kortlægning af de administrative funktioner og fagområder i begge regioner har bidraget til at identificere organisatoriske ligheder og forskelle samt vigtige opmærksomhedspunkter i arbejdet med organisationsstrukturen.
- En ekstern analyse af administrativ organisering i seks udvalgte regioner i Norge, Sverige og Finland suppleret med læring fra større private virksomheder og større offentlige organisationer har bidraget med inspiration.
- Det forberedende forretningsudvalg og fusionsH-MED har givet input og opmærksomhedspunkter til arbejdet med organisationsstruktur fra hhv. et politisk perspektiv og et medarbejderperspektiv.
- Center- og virksomhedsdirektører og koncernledere fra begge regioner samt hospitalsdirektører i både Region Hovedstaden og Region Sjælland har bidraget med deres perspektiver og input til organisationsstrukturen.

Hensyn og pejlemærker der danner grundlag for organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen skal understøtte det politiske arbejde, så administrationen effektivt kan føre de politiske beslutninger ud i livet. Overordnet skal organiseringen sikre, at Region Østjylland i en stor geografi kan varetage sit myndighedsansvar og levere behandling, forebyggelse og pleje af høj kvalitet gennem effektiv ressourceudnyttelse. Samtidig skal den nye organisationsstruktur understøtte intentionerne i Sundhedsreformen, herunder:

- Bedre og mere ligelig fordeling af sundhedsvæsenets ressourcer i hele Region Østjylland
- Et mere nært og sammenhængende sundhedsvæsen for borgere og patienter

- Faglig bæredygtighed, som ruster til fremtidens udfordringer.

Det er en forudsætning for stabil og sikker drift, at organiseringen af de administrative funktioner i Region Østdanmark er effektiv, handlekraftig og smidig, og at alle enheder spiller sammen og udnytter mulige synergier gennem tværgående og organisatorisk forpligtende samspil.

Den fremtidige organiseringsstruktur bygger på en række styrende principper som beskrives nedenfor.

Stabil drift som fundament for forandring

Et centralt princip i etableringen af Region Østdanmark er, at fusionsprocessen skal gennemføres uden at kompromittere sikker og stabil drift af hospitaler, koncerndriftsområder og koncernstabe. Samtidig skal det politiske arbejde i de nye sundhedsråd og det nye regionsråd samt de nuværende regionsråd fortsat have administrationens fokus.

Det indebærer, at fusionen tilrettelægges som en trinvis proces, hvor der i første omgang er fokus på sikker drift i overgangen til Region Østdanmark.

Det er afgørende at få organisationsstrukturen hurtigt på plads for at skabe klarhed for medarbejdere og ledere om ansvar, beslutningsveje og organisationsstruktur bl.a. for at sikre et godt arbejdsmiljø i forandringsprocessen.

Balance mellem central og decentral opgaveløsning i hele geografien

Region Østdanmark vil befolkningsmæssigt blive den største region i Danmark. Det stiller særlige krav til balancen mellem centralisering og decentralisering i en region, der dækker en stor geografi. På den ene side er der behov for stærke centrale funktioner, der kan sikre fælles strategi, prioriteringer, ensartet styring og effektiv ressourceudnyttelse.

På den anden side forudsætter et tilgængeligt og relevant sundhedsvæsen for borgerne i hele regionens meget forskelligartede geografi, at hospitaler og koncerndriftsområder har mulighed for hurtigt og agilt at træffe ledelsesmæssige beslutninger inden for den fælles strategiske ramme, fx når det er til gavn for borgere eller patienter.

Organisationsstrukturen skal derfor kombinere stærk central strategisk styring med betydelig lokal handlefrihed, der understøtter hospitalernes lokale driftsansvar og sundhedsrådenes populationsansvar samtidig med, at regionen fastholder stærke faglige miljøer, der kan sikre fælles standarder for kvalitet, økonomi og prioritering.

Effektivisering og harmonisering

Organisationsstrukturen er designet med henblik på, at behovet og forventningerne om løbende effektivisering af fx administrative funktioner kan imødekommes. Effektivitetshensynet skal balanceres ift. ambitionerne for udvikling af Region Østdanmark og en realistisk plan for implementering af fusionen.

Der lægges op til at harmonisere opgaveløsningen og opgavesnittet mellem hospitalerne og de understøttende koncernstabe og koncerndriftsområder, så det bliver mere ensartet i den nye Region Østdanmark. De steder, hvor der er større organisatoriske forskelle i de to eksisterende regioner, har det været nødvendigt som hovedregel at træffe en beslutning om ensartet organisatorisk ophæng.

Den fremtidige administrative organisering

Organisationsstrukturen for Region Østdanmark skal være en enhedsorganisation, der udover koncerndirektionen består af hospitaler, koncerndriftsområder og tværgående koncernstabe placeret på tværs af regionens geografi. Organiseringen skal være med til at understøtte et sammenhængende sundhedsvæsen samt en koordineret indsats inden for socialområdet og regional udvikling.

Regionens formål er at skabe mest mulig værdi for borgere og patienter ved at levere de bedst mulige ydelser og den bedst mulige service. Det sker decentralt i driftsorganisationen, dvs. på hospitaler og i koncerndriftsområder. De tværgående koncernstabe arbejder på tværs af hovedopgaverne på hospitaler og koncerndriftsområder samt bistår og understøtter koncerndirektionen samt hospitaler og koncerndriftsområder mhp., at de kan levere værdi og effektiv service overfor patienter og borgere.

Værdibaseret sundhed som styringsramme

Organisationsstrukturen afspejler, at sundhedsvæsenets indsats skal prioriteres ud fra den samlede værdi, der skabes for borgere og patienter. Værdibaseret sundhed skal bl.a. understøtte prioritering og strategisk retning.

Værdibaseret sundhed skal fx knyttes tæt til udviklingsinitiativer, hvor nye diagnostiske og teknologiske løsninger kan bidrage til bedre behandlingsresultater og mere sammenhængende patientforløb, som samtidig er økonomisk bæredygtige.

Det gode og trygge arbejdsliv

Region Østdanmark bliver en stor arbejdsplads med over 60.000 medarbejdere. Hvis regionen skal lykkes med at indfri intentionerne i sundhedsreformen, er det afgørende, at medarbejderne oplever et trygt og sikkert arbejdsmiljø.

Organisationsstrukturen skal være med til at skabe de bedste rammer for, at medarbejdere i alle aldre og faser af livet oplever, at Region Østdanmark er en attraktiv arbejdsplads med gode udviklings- og karrieremuligheder, gode arbejdsliv og plads til livet uden for arbejdspladsen.

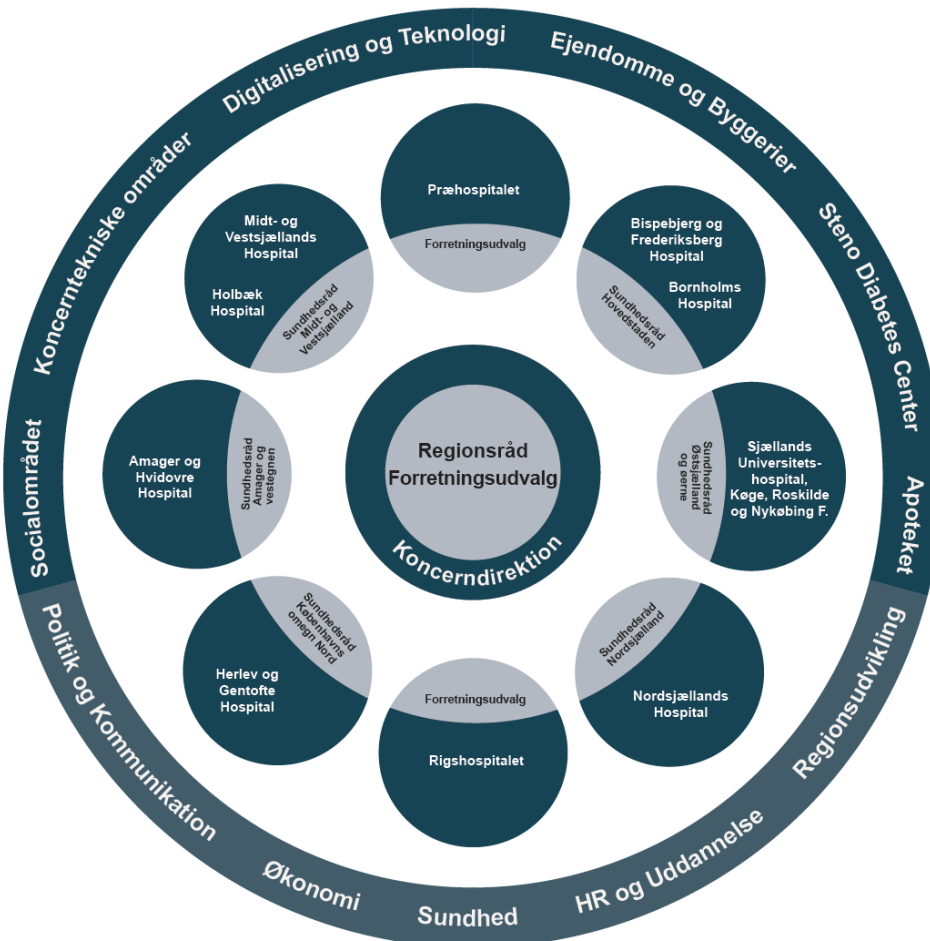
Harmonisering af navne på hospitaler

I Region Østdanmark skal navngivningen af hospitalerne ensrettes. Det indebærer, at Holbæk Sygehus skifter navn til Holbæk Hospital pr. 1. januar 2027.

Organisationsdiagram for Region Østdanmark

Region Østdanmarks organisatoriske struktur er visualiseret i diagrammet i figur 1.

Figur 1. Organisationsdiagram for Region Østdanmark.



I rammepapir for organisationsstrukturen i bilag 1 beskrives regionens hovedopgaver, rammebetingelser og de overordnede principper for den administrative organisering nærmere. I bilag 2 fremgår en overordnet beskrivelse af de opgaver, der ligger i tværgående koncernstabe og koncerndriftsområder i Region Østdanmark.

Næste skridt

Efter organisationsstrukturen er vedtaget, udpeges direktører og evt. vicedirektører. Det er afgørende at få ledelsesstrukturen på plads hurtigt. Den administrative organisering af de enkelte fagområder skal ske inden for rammerne af den overordnede organisationsstruktur og være på plads senest d. 1. juni 2026. MED-systemet bliver inddraget i processen. Der er lagt en plan for, hvordan direktørerne får både HR- og kommunikationsstøtte i hele fusionsprocessen fra april til 1. januar 2027.

Af hensyn til de efterfølgende opgaver med økonomiudskillelse, personaleflytning, organisationsopbygning og HR-processer er der brug for klare opgavesnit. Hvis der er tale om væsentlige vilkårsændringer, vil de berørte medarbejdere blive varslet i overensstemmelse med gældende regler på området. Dette sker forventelig i 3. kvartal 2026.

Fusionen mellem de eksisterende organisationer indebærer, at forskellige kulturer, arbejdsgange og styringsmodeller skal harmoniseres og bringes sammen i én ny fælles struktur. Fusionsopgaven er stor i forhold til ledelsesformer, økonomistyring, klinisk organisering og administrative funktioner, og af hensyn til sikker drift er det nødvendigt at prioritere hvilke opgaver, der skal løses nu, og hvilke der kan eller bør vente til senere. Derfor når alt ikke at blive klar til 1. januar 2027.

Alle ledere og medarbejdere er i 2026 fortsat ansat i nuværende organisation, og løfter deres opgaver indenfor de nuværende rammer, indtil Region Østdanmark etableres 1. januar 2027 (medmindre andet aftales).

Den videre udvikling af administrationen

De tværgående koncernstabe og koncerndriftsområder får i forbindelse med deres etablering et ansvar for løbende at udvikle deres administrative områder for at sikre kvalitet, effektivitet og bæredygtighed i den samlede administration. Det indebærer bl.a. konkret, at hver direktør sammen med nøgleinteressenter skal udarbejde et oplæg til fremtidigt opgavesnit mellem koncernstabe, koncerndriftsområder og hospitaler på eget område. Derudover skal administrationen udvikles med en opmærksomhed på, hvordan der kan frigøres ressourcer fra de administrative områder fx ved yderligere brug af automatisering og AI.

Proces for håndtering af administrative besparelser i 2027

Med sammenlægningen af de to regioner vil der være et potentiale for en mere effektiv organisation og realisering af råderum til at imødekomme effektiviseringskrav i sundhedsreformen og skabe råderum til nye prioriteringer i årene frem mod 2030. Der henvises i den forbindelse til sagen "Første rammesag – foreløbig vurdering af økonomiske rammer for budget 2027 – 2030" på dette mødes dagsorden.

Analyser fra 2027 og i årene frem

Med dette oplæg til organisationsstruktur gennemføres en organisatorisk fusion med afsæt i det, der allerede virker godt i de eksisterende regioner. Derudover ønsker koncerndirektionen at analysere en række områder nærmere for at understøtte etableringen af den nye organisation og sikre realiseringen af den samlede Region Østdanmarks strategiske mål. Det drejer sig om følgende områder, som beskrives nærmere i bilag 3:

- Data og AI som strategisk værktøj
Data og AI bliver afgørende for, at Region Østdanmark kan håndtere den øgede efterspørgsel på sundhedsydelser i et mere distribueret

sundhedsvæsen, hvor aktører både på tværs af myndighedsområder og på tværs af offentlige og private aktører skal knyttes tættere sammen for at levere på de ønskede intentioner i sundhedsreformen samt mindske væksten i de samlede sundhedsudgifter.

- Ny teknologi mod fremtidens sundhedsvæsen
Region Østdanmark bør organiseres på en måde, der understøtter innovation og teknologisk udvikling samt ikke mindst sikrer, at anvendelse af ny teknologi og nye behandlingsformer implementeres i hele regionen herunder også i borgernes hjem. Hensigten er bedst muligt at understøtte udvikling og transformation af klinisk praksis og ejerskab hos brugerne.
- Forsyningskæder og produktionskonsolidering
Etableringen af Region Østdanmark giver mulighed for at optimere forsyningskæderne på indkøbs- logistik- og lagerområdet med henblik på, at organiseringen bedst og mest effektivt understøtter hospitalernes drift på tværs af regionen.
- Effektiviseringsplan for årene 2028-30
Administrationen fremlægger i ultimo 2026 en effektiviseringsplan for årene 2028-30 med en målsætning for besparelser, som imødekommer kravene fra implementeringsaftalen og kommende økonomiaftaler og bidrager til råderum i årene frem mod 2030.

Analyserne gennemføres trinvist, og der lægges ud med "forsyningskæder og produktionskonsolidering", hvor der er forskellige opgavesnit i de to regioner ift. om opgaver løses centralt eller decentralt. Med henblik på at sikre stabilitet, fastholdes nuværende arbejdsdeling på disse områder indtil andet besluttet. Når der gennemføres analyser af de områder, vil det ske med tæt involvering af hospitalerne.

Økonomi

Sagen er ikke forbundet med udgifter, der kræver særskilt stillingtagen.

Beslutninger