

OBS! Utskriven version kan vara ogiltig. Verifiera innehållet.

**Plan**

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Susanne Gustavsson, (susgu4), Avdelningschef

Godkänd av: Karin Looström Muth, (karlo2), Direktör

Giltig från: 2026-03-01

Giltig till: 2028-02-23

# Förändrings- ledningsplan

## Hälso- och sjukvårdens digitalisering

Riktlinje

2025-12-08

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	3
Digitalisering är verksamhetsutveckling .....	4
Kommunikation en förutsättning .....	4
Arbetet startar .....	5
Inled med förändringsanalys.....	5
Omfattning, påverkan och förutsättningar.....	5
Organisationens kapacitet .....	6
Börja planera.....	6
Förändringsresan för medarbetare .....	7
1.    Upptäcka – Syfte, mål, varför? .....	8
2.    Utforska – Vad, hur? .....	8
3.    Uppleva – Möjlighet att få prova.....	9
4.    Lära – Få utbildning och träning .....	10
5.    Använda – Införande.....	12
6.    Fortsätta använda – Följa upp .....	12
Hänvisningar.....	13
Struktur för revidering av planen .....	13
Referenser .....	14

# Sammanfattning

Förändringsledningsplanen vänder sig till chefer och ledare på alla nivåer inom hälso- och sjukvård i Västra Götalandsregionen (VGR).

Förändringsledningsplanen fokuserar på individerna i förändringen. En regiongemensam plan kan behöva kompletteras av lokala planer, beroende på omfattning och storlek på införandet. En utgångspunkt är att det som kan planeras/göras gemensamt, görs gemensamt.

Syftet med förändringsledningsplanen är att chefer och medarbetare ska vara väl förberedda vid införanden av digitala lösningar oavsett förändringens omfattning.

Ledningens engagemang, involvering och ansvarstagande är avgörande, liksom synliga och tillgängliga chefer och ledare under förändringsarbetet.

Berörda förvaltningsledningar ansvarar för att skapa förutsättningar för förändringsarbetet i den egna organisationen.

Viktigt är också att ha en kontinuerlig dialog med fackliga företrädare och skyddsombud under hela förändringsprocessen.

Lika viktigt är det att involvera de som berörs av förändringen. Involvering och delaktighet är svårare ju större omfattning införandet har men ska eftersträvas i alla delar av förändringsprocessen. Det är dock viktigt att tydliggöra hur olika grupper involveras, så att verkligheten motsvarar förväntningarna.

Planen ska användas i kombination med projektplaner för utveckling och införanden av digitala lösningar. Ansvar och roller behöver vara tydligt definierade i införandet, så att alla förstår just sin roll i förändringsarbetet.

## Digitalisering är verksamhetsutveckling

Digitalisering är verksamhetsutveckling med stöd av digital teknik.

Digitaliseringsarbetet ska baseras på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och kombineras med metoder som möjliggör utforskande och innovation, för att uppnå nytta och värde för våra invånare, patienter, medarbetare och verksamheter.

Förändringsledningen ska bidra till att digitala lösningar och medföljande förändrade arbetssätt blir en naturlig del av vardagen, och att hela organisationen har kapacitet att införa och hantera förändringar på ett hållbart och lärande sätt, där samspel mellan människa, teknik och organisation fungerar väl. Målet är en verksamhet där digitalisering bidrar till ökad effektivitet, bättre arbetsmiljö och högre kvalitet för patienter och invånare.

## Kommunikation en förutsättning

Kommunikation är en förutsättning för allt förändringsarbete.

Ansvar för kommunikationen följer med ansvaret för förändringsledningsarbetet. Förändringskommunikation ska präglas av begriplighet, meningsfullhet, relevans, tydlighet, dialog och aktivt lyssnande med feedback. Initialt behöver svaret på frågan "Varför behöver något förändras?" vara i fokus. Tydligt syfte och tydliga och meningsfulla mål behövs för att medarbetare eller andra berörda ska kunna förstå varför förändringen genomförs.

Förändringskommunikation kräver delaktighet, öppenhet för att kunna engagera och motivera berörda personer. Det ska vara tydligt hur varje person påverkas och vad varje person förväntas göra. Lika viktigt som tidig delaktighet är att fånga medarbetarnas synpunkter och kritik så tidigt och tydligt som möjligt.

Att motivera till utveckling av arbetssätt och komplex systemomställning kräver stort engagemang från de som leder förändringen. Om kommunikationen inte får önskad effekt bör man analysera varför och därefter eventuellt justera. Det är viktigt att kontinuerligt följa upp kommunikationens effekt och vara

beredd att justera budskap, kanal eller frekvens samt vid behov eskalera till chef.

Den så kallade ambitionstrappan för kommunikation ska vara utgångspunkten för all kommunikation/information (se Hänvisningar).

## **Arbetet startar**

### **Inled med förändringsanalys**

Berörda chefer ansvarar för att analys genomförs. Det ska framgå av projektplanen för utvecklings- och införandeprojektet vilken funktion som ansvarar för olika aktiviteter. Analyser kan behöva ske flera gånger under förändringsarbetet. Analysen görs för att identifiera möjliga hinder för förändringsarbetet. Analysen kan också bidra till prioritering av åtgärder för att minska riskerna.

Vanliga risker som kan behöva hanteras är:

- Otydlighet kring vem som ansvarar för olika delar i förändringsarbetet
- Otydlighet kring vad som är obligatoriskt och vad är valbart
- Störningar i det dagliga arbetet
- Högt förändringstryck - många förändringar pågår samtidigt
- Negativa erfarenheter av tidigare digitala införanden
- Organisationskultur som inte stödjer förändringen
- Låg förändringsförmåga inför aktuell förändring hos berörda personer
- Bristande kompetens inom förändringsledning hos ansvariga

### **Omfattning, påverkan och förutsättningar**

Olika förändringar påverkar olika mycket. En bedömning av omfattning, påverkan och förutsättningar för förändringen behöver göras:

- Handlar det om nya arbetssätt, tankesätt, nya roller?
- Hur stor är skillnaden mellan nuläge och önskat läge?

## Organisationens kapacitet

Bedömningen av organisationens kapacitet görs utifrån:

- **Strategisk kapacitet** – Ledarskapets stöd, tydliga mål och tidigare erfarenhet av förändring
- **Operativ kapacitet** – Tillgång till resurser, kompetens och fungerande processer/system
- **Kulturell kapacitet** – Öppenhet och mognad för förändring samt samarbetsklimat
- **Teknisk kapacitet** – Digital mognad och möjlighet till systemintegration
- **Förändringsledning** – Tydlig planering, styrning och uppföljning av förändringsarbetet

## Börja planera

Utifrån analysen görs en planering på samtliga berörda enheter och nivåer inom organisationen. Respektive chef ansvarar för genomförandet. Här kan chefer behöva samordnat stöd från t ex HR, Kommunikation eller Utvecklingsorganisationen.

Chefer och ledare ansvarar för att skapa förutsättningar och engagemang, liksom för framdriften av förändringen. Om förutsättningarna upplevs som otillräckliga utifrån genomförd förändringsanalys är det viktigt att detta kommuniceras med överordnad chef och projektansvariga för införandet. Om justeringar behövs utanför egna verksamheten behöver gemensamma krafter lösa ut bristen, till exempel i samarbete med andra chefer/aktörer eller via stöd från närmaste chef.

### **Skapa drivkraft och hantera utmaningar genom att:**

- Göra en intressentanalys – vilka ska involveras i arbetet?  
Planera för hur berörda personer ska involveras.

- Göra en kommunikationsplan – vilka ska man kommunicera med eller informera, på vilket sätt och när?
- Skaffa en nulägesbild genom beredskapsmätning, t ex via enkät eller dialogmaterial. Beredskapsmätning hjälper till att prioritera rätt insatser för framdrift i införandet. Verktyg för beredskapsmätning kommer att tas fram.
- Upprepa gärna beredskapsmätningen under förändringsprocessen för att säkerställa att förändringen når önskad effekt.

## Förändringsresan för medarbetare

Nedan beskrivs i olika steg vilka förutsättningar som behöver finnas på plats. Under införandet är dessa en ”kritisk linje” där avstämningar behöver ske innan man går vidare till nästa fas. Avstämningarna kan se olika ut vid olika införanden, men behöver vara tydligt beskrivna. Användaren av den digitala lösningen är oftast en medarbetare men kan också vara invånare/patient vilket då kräver anpassade förutsättningar.

Exempel på frågor att ställa under arbetet:

- Är alla planerade aktiviteter genomförda?
- Hur ser status ut hos berörda enheter/verksamheter)
- Hur ser eventuella avvikelser ut?
- Vilka åtgärder behöver vidtas för att lösa eventuella hinder?
- Behövs nya nätverk/forum för att stötta varandra?

Avstämningarna ska ske chef till chef. Chef över chef ansvarar för att sammanställa avstämningarna inom sin verksamhet. Om förutsättningarna inte är uppfyllda ska arbetet pausas tills nödvändiga justeringar utifrån riskhantering är genomförda. Detta behöver förankras mellan alla berörda förvaltningsledningar. En checklista för avstämningarna kommer att tas fram och bifogas denna riktlinje.

## 1. Upptäcka – Syfte, mål, varför?

Mest tid behöver oftast läggas i början av ett förändringsarbete.

Den första fasen ska ske i tidigt skede och på alla chefsnivåer.

**Mål:** Att få kunskap och förståelse kring varför en förändring behöver ske och vilken nytta den förväntas ge. Berörda ska börja känna motivation för att genomföra förändringen.

### **Aktiviteter:**

- Tillsä till chef/ledare har tillräckligt med information och förståelse för att kunna förmedla vidare till berörda medarbetare
- Förmedla målgruppsanpassad information till berörda medarbetare
- Kommunicera med berörda medarbetare i relevanta delar
- Dialog på arbetsplatsen kring vad förändringen innebär för verksamheten, uppmärksamma frågor och funderingar. Skapa tidig involvering och delat ägarskap för förändringen
- Engagera specifika medarbetare som ambassadörer i förändringsarbetet
- Involvera stödfunktioner utifrån behov
- Mäta och hantera organisationens beredskap och förändringsförmåga, samt delaktighet och engagemang hos medarbetare

### **Avstämning kring uppfyllda förutsättningar**

Har information delats?

Känner sig medarbetarna tillräckligt informerade?

Vilka frågor har uppstått?

Hur ser organisationens beredskap ut?

Är det möjligt att gå vidare?

## 2. Utforska – Vad, hur?

Fasen behöver ske i god tid inför en driftstart.

**Mål:** Väcka nyfikenhet och förståelse för och insikt om vad förändringen innebär för berörda medarbetare. Få kunskap om

vad som behövs för att skapa nytta. Förstå vad som är obligatoriskt kontra valbart. Skapa trygghet kring förändringsarbetet.

### **Aktiviteter:**

- Fortsätta kommunicera med berörda medarbetare och ha dialog om målen och nyttan för er verksamhet
- Göra analys över skillnaden mellan nya och nuvarande arbetssätt
- Identifiera behov av träning, förberedelser och utbildning
- Analysera påverkan på ordinarie drift
- Resursplanera för genomförande och upprätthållande av förändringen, utifrån dagens kapacitet.
- Vilka förmågor behöver utvecklas eller stärkas?
- Tidsåtgång?
- Behov av resursförstärkning och/eller produktionsminskning?
- Genomföra riskanalyser för arbetsmiljö, patientsäkerhet samt förnyad förändringsanalys
- Mäta och hantera organisationens beredskap och förändringsförmåga, samt delaktighet och engagemang hos medarbetare

### **Avstämning kring uppfyllda förutsättningar**

Är det tydligt vad förändringen innebär?

Har konkret information förmedlats till berörda medarbetare om förändringen som ska införas och hur den påverkar nuvarande arbetssätt?

Är resurser säkerställda och finns förutsättningar på plats?

Är det möjligt att gå vidare?

### **3. Uppleva – Möjlighet att få prova**

Fasen är steget innan utbildning.

**Mål:** Slut användarna har fått möjlighet att om tillämpligt utforska den digitala lösningen och nya arbetssätt genom att få prova i simulerade miljöer.

### Aktiviteter:

- Planera för vad man ska börja, sluta och fortsätta med
- Skapa delaktighet, känsla av sammanhang, motivation och engagemang genom frekvent information om nya arbetssätt samt möjlighet till dialog om påverkan på verksamheten och berörda medarbetare
- Skapa forum för dialog kring erfarenheter efter att ha provat i simuleringsmiljö
- Utse medarbetare i verksamheten som superanvändare. Dessa behöver utbildning och kompetens för att kunna lära ut och stötta kollegor
- Tillsäker att det finns stöd för det nya arbetssättet, t.ex. styrdokument och checklistor
- Börja planera för hur olika resurser ska användas vid driftstarten
- Tydliggör vad de förändrade arbetssätten faktiskt kommer att innebära för tex produktion, ansvarsområden, vem som gör vad etc.
- Nätverka och stödja varandra i förändringsledningsarbetet mellan olika verksamheter

#### Avstämning kring uppfyllda förutsättningar

Har användare tillgång till och fått prova i simuleringsmiljö?

Finns styrdokument som beskriver nya arbetssätt framtagna?

Är slutanvändarna medvetna om vad förändringen innebär och vad de behöver ändra på i förhållande till nuvarande arbetssätt?

Är det möjligt att gå vidare?

## 4. Lära – Få utbildning och träning

Under fasen innan driftstart, utbildas berörda medarbetare i den digitala lösningen.

**Mål:** Att användaren får en djupare förståelse och kunskap om hur den digitala lösningen fungerar, samt möjlighet att träna sin

färdighet i att använda lösningen. Att förutsättningar finns för att kunna arbeta enligt nya arbetsätt.

### **Aktiviteter:**

- Planera för utbildning av verksamhetens medarbetare. Både teoretisk och praktisk utbildning bör övervägas
- Val av utbildningsmoment beroende på roll. Fånga upp individuella behov
- Avsätt tid för att kunna genomföra utbildningen
- Ordna behörighet för alla att logga in
- Se till att alla medarbetare genomför utbildningen
- Inhämta återkoppling från medarbetare som genomfört utbildningen. Glöm inte fackliga företrädare. Återkoppla vidare i organisationen om framgångsfaktorer, utmaningar, tröghet, problem som kan återges på systemnivå
- Genomföra teamträning med dialog och uppföljning efter utbildning (olika behov beroende på införanden)
- Tillsä att det är enkelt och känt hur rapportering av avvikelser/förbättringsområden ska ske under driftstarten
- Mäta och hantera organisationens beredskap och förändringsförmåga, samt delaktighet och engagemang hos medarbetare
- Skapa forum för dialog på arbetsplatsen om pågående förändring

### **Avstämning kring uppfyllda förutsättningar**

Har chef fått introduktion i hur utbildningen är uppbyggd, och förståelse för hur den ser ut utifrån ett medarbetarperspektiv?

Har alla genomfört utbildningen?

- Är kunskapsnivån tillräckligt hög?
- Finns det tillgång till träningsmiljöer efter utbildning?
- Finns regiongemensamma lathundar och instruktionsmanualer på plats?

Är det möjligt att gå vidare?

## 5. Använda – Införande

Sker vid driftstart och tiden närmast därefter (längd beroende på omfattning).

**Mål:** Att driftstarten går bra och att följsamheten till förändrade arbetssätt säkerställs.

### **Aktiviteter:**

- Prioritera införandet, håll undan andra frågor
- Skapa forum för kontinuerlig och tät dialog på arbetsplatsen. Fånga upp och hantera frågor från medarbetare och föra vidare
- Uthållighet är viktigt – utnyttja nätverk med andra
- Fira när förflyttning mot önskat läge skett och ni genomfört förändringen, för att få energi till nästa förändring
- Börja mäta och visualisera nyttorealiserings

Avstämning kring uppfyllda förutsättningar
Hur påverkas ordinarie drift?
Vilka erfarenheter har dragits så här långt?
Fungerar den digitala lösningen som avsett?
Har de nya arbetssätten börjat stabilisera sig?
Är det möjligt att gå vidare?

## 6. Fortsätta använda – Följa upp

Uppföljning är avgörande för att säkerställa att förändringen får önskad effekt, och för att skapa lärande inför kommande införanden. Uppföljningen sker både under och efter driftstarten med fokus på hur förändringen genomförts och vilka resultat den gett.

**Mål:** Att aktivt mäta och visualisera användning/nyttjandegrad och hemtagning av nyttor.

### **Aktiviteter:**

- Fortsätta med utbildningsinsatser och träning vid behov
- Justera utifrån feedback och lärdomar från införandet

- Utbyta erfarenheter med andra som använder den digitala tjänsten, sprida goda exempel
- Mäta upplevd nytta och användbarhet av den digitala lösningen, t ex genom enkäter, dialoger eller beslutade indikatorer
- Fortsätta utvecklingsarbetet kopplat till den digitala lösningen
- Återkoppla måluppfyllelse till uppdragsgivaren

Avstämning kring uppfyllda förutsättningar
Är driftstart genomförd och används den digitala lösningen?
Finns det plan och tydligt ansvar för fortsatt utveckling och uppföljningar?
Finns det avvikelser, utvecklingsbehov eller utmaningar att hantera?
Hur ser nyttjandegraden och realiserade nyttorna ut?
Är det möjligt att gå vidare?

Erfarenheter från införanden och uppföljning ska dokumenteras och delas i regiongemensamma nätverk. Lärande ska vara en integrerad del av förändringsarbetet.

## Hänvisningar

Förändringsledningsutbildningen i Lärportalen

Chefens kommunikationsverktyg - förändringsverktyget

<https://insidan.vgregion.se/stod-och-tjanster/amnen-a-o/kommunikation/chefer/>

## Struktur för revidering av planen

Detta är en reviderad version av Förändringsledningsplan hälso- och sjukvårdens digitalisering RS 2023-03709. Revidering är

gjord på uppdrag från beslutsfattarna i samordningsgruppen för ny vårdinformationsmiljö.

Revidering av plan beslutas av beslutsfattare, avstämningar görs regelbundet. Planen ska ses som ett levande dokument och revideras regelbundet utifrån nya behov och lärdomar.

## Referenser

Vetenskapliga referenser som ligger till grund för förändringsledningsplanens innehåll:

- Kurt Lewins förändringsmodell. Bygger på en trestegsprocess som beskriver hur organisationer och individer går igenom förändringar. Lewin, K. (1947) *Field theory in social science*, Harper & Row, New York
- John Kotters 8-stegsmodell. Strategisk metod för att bedriva organisatoriska förändringar. Kotter, J. (1995) *Leading Change - Why transformation efforts fail*. Boston, MA: Harvard Business Review. March–April, 1995
- Karl Weick. Myntade begreppet Sensemaking som beskriver den process där människor skapar mening och förståelse i osäkra eller komplexa situationer, antingen individuellt eller kollektivt i grupp. Weick, K. (2012) *Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work*. *Human Relations*, 65(1), 141-153
- Benjamin J Weiner. Teori om organisatorisk beredskap för förändring. Fokuserar på hur medlemmar i en organisation är psykologiskt och beteendemässigt förberedda för att genomföra förändring. Weiner, B. (2008) *Review: Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields*. *Medical Care Research and Review*. 2008;65(4):379-436

# Information om handlingen

**Handlingstyp:** Plan

**Gäller för:** Västra Götalandsregionen

**Innehållsansvar:** Susanne Gustavsson, (susgu4),  
Avdelningschef

**Godkänd av:** Karin Looström Muth, (karlo2), Direktör

**Dokument-ID:** RS10135-794280002-80

**Version:** 1.0

**Giltig från:** 2026-03-01

**Giltig till:** 2028-02-23