

2020-09-09

Diarienummer: RS 2020-05343

Version: 1.0

Förändringslednings- strategi

FVM Etapp 2 Genomförande



Innehåll

Om dokumentet.....	4
Syfte och metod	4
Ansvar och roller i samband med genomförande av förändringsledning och implementering i lokal miljö.....	5
Avgränsningar och definitioner	5
Introduktion förändringsledning CLEAR	7
Ingående komponenter i förändringsledningsstrategin	8
1. Samverkan mellan och inom utrullningsområden	8
2. Samverkan med övriga program och projekt.....	9
3. Förändringskommunikation	9
Principer för förändringskommunikation.....	10
Förändringskommunikationsplan.....	11
Fånga status för chefers och medarbetares förberedelser och beredskap	11
4. Ledarskapsengagemang	12
Engagemang högsta ledning	12
Engagemang verksamhetsledning.....	13
Engagemang samtliga ledningsnivåer i berörda organisationer	14
5. Stöttande förändrings- och supportnätverk	14
5.1 Förändringsnätverk	16
5.2 Millenium-coachnätverk	17
6. Medarbetarnas engagemang och förberedelser.....	18
Lärandeprocessen.....	18
Användning av bekräftelse och feedback till medarbetare	19
7. Organisatoriska förberedelser för nya arbetssätt.....	19
Genomföra verksamhetsförändringar	19
Öka användningen av digitala arbetssätt.....	20
Utvärdering av den fysiska miljön	20

Utvärdering organisationens beredskap	21
8. Uppföljning, vidareutveckling och förvaltning.....	21
Förändringsplan	22
Dokumentstyrning.....	23
Versionshistorik	23
Referenser	23
Bilagor.....	24

Om dokumentet

Program FVM (Framtidens vårdinformationsmiljö) är den mest omfattande digitaliseringssatsningen och därmed arbetsättsförändringen i Västra Götalandsregionens hälso- och sjukvård. FVM är ett omfattande program där en stor del genomförs och styrs tillsammans med Cerner.

Det här dokumentet utgör strategi för förändringsledning för FVM Etapp 2 Genomförande och beskriver det överenskomna samarbetet mellan Västra Götalandsregionen och Cerner Sverige AB så som det är beskrivet i kontraktet undertecknat 2018-11-27.

Syfte och metod

Grunden till den nya gemensamma vårdinformationsmiljön går att hitta i de nio effektmål som finns uppsatta för FVM. De pekar ut riktningen och visar vad vi gemensamt kommer att åstadkomma:

Patientnöjdhet

- Relevant information enkelt och nära
- Minskat behov att upprepa information

Arbetsmiljö

- Bättre funktionalitet utifrån uppdrag
- Minskning av administrativa uppgifter

Kvalitet och säkerhet

- Bättre överblick och tillgång till rätt information
- Tillgång till evidensbaserat beslutsstöd
- Bättre tillgång till fullständiga journaluppgifter

Ledningsstöd och utveckling

- Lättare att införa nya behandlingsriktlinjer
- Ökad relevans och kvalitet i data

För att åstadkomma ett sammanhållet vårdssystem och sömlös vård för Västra Götalands invånare, måste förändringsledningsarbetet och förberedelser inför FVM ske genom mycket god samverkan och gemensamt fattade beslut med koordinerat genomförande och med de nio effektmålen som bas.

Detta dokumentets syfte är att på en övergripande nivå beskriva den strategi för förändringsledning som utvecklats i dialog mellan FVM Regional förändring, Cerner, implementeringsansvariga från samtliga lokala implementeringsprojekt, FVM Kommunikation och övriga berörda projekt i FVM.

Målgruppen för detta dokument är samtliga deltagare inom FVM-programmet inklusive de lokala implementeringsprojekten samt andra nyckelpersoner utanför FVM-programmet i VGR.

Dokumentet beskriver, på en övergripande nivå innehåll, metod och väsentliga delar i förändringsarbetet.

Strategin är utformad utifrån *Cerner's CLEAR Change Model (Bilaga 1)* och har anpassats för FVM av en bred kompetensgrupp från VGR:s samtliga involverade förvaltningar med kompetens inom förändringsledning, kommunikation, kvalitet, utveckling, samarbete med privata vårdgivare, kommunal kompetens inom området via Västkom och externt stöd.

Strategin är styrande för VGR:s egna verksamheter, men endast samordnande och rådgivande för VGR:s samarbetspartners. Dialogen med kommunerna görs inom ramen för samverkansavtalet mellan VGR och Kommunerna för FVM-samarbetet med Cerner. För privata avtalade vårdgivare görs det enligt gällande upphandlingsavtal.

Utifrån den övergripande regionala förändringsledningsstrategin kommer en regional förändringsledningsplan och kopplade lokala planer tas fram som säkerställer de konkreta uppgifter och leverabler som krävs för att säkerställa förberedelserna inför driftstart. Ansvariga för genomförande av dessa planer är respektive lokal ledning med ett övergripande ansvar hos projektledare FVM Regional förändring.

Ansvar och roller i samband med genomförande av förändringsledning och implementering i lokal miljö

Lokala implementeringsprojekt ansvarar för att omsätta den regionala strategin, vilken ligger till grund för det lokala projektets projektplan.

De implementeringsansvariga har ansvar för implementeringen och agerar på direkt delegering från förvaltningens/organisationens projektägare (oftast förvaltningsdirektör). Ansvaret för implementering handlar om att säkerställa att den organisation man har implementeringsansvar för är ledningsmässigt, praktiskt och mentalt förberedda. Uppgiften är att säkerställa att förberedelser genomförs enligt programmets faser och tidplan, så att inte projektarbetet riskeras eller hindras. Uppföljning av framdrift kommer att ske utifrån milstolpar och leverabler. Detta ansvar uppstår i samband med godkännande av detta dokument samt avslutas då implementeringen formellt är avslutad.

Projektledaren för implementeringsprojektet är den person som praktiskt leder genomförandeprojektet. För mer information om övriga roller och ansvar i samband med implementering se Uppdragsbeskrivning implementering förvaltning VGR (*Referens 1*).

Avgränsningar och definitioner

Förändringsledningsstrategin omfattar inte alla ansvarsområden för de lokala implementeringsprojekten, såsom exempelvis produktionsplanering, rekrytering till andra projekt och plan för cut-over (överfasning mellan dagens systemmiljö till den nya) mm. Det kan tillkomma aktiviteter som idag inte är möjliga att förutse. Denna förändringsledningsstrategi bildar tillsammans med implementationsuppdragen (*Referens 1*) samt ovan beskrivna övriga aktiviteter huvuddelen av implementeringsuppdraget som varje deltagande part bör genomföra.

Organisation/verksamhet – avser i detta dokument VGR:s förvaltningar, Koncernkontoret, privata vårdgivare och VästKom.

Program – FVM-programmet på en regional nivå.

FVM Regional förändring – projekt i FVM-programmet, tidigare benämnt Implementeringsprojektet.

Introduktion Cerner's CLEAR Change Model

Förändringsledningsarbetet syftar till att skapa förutsättningar för att organisationen, dess chefer och medarbetare är väl förberedda för övergången till Framtidens vårdinformationsmiljö samt känner sig välinformerade om, delaktiga i och motiverade till att genomföra de förändringar övergången kommer att innebära.

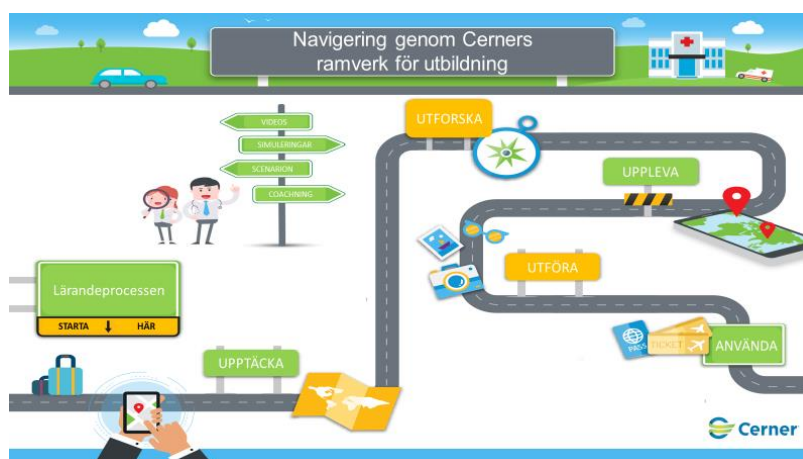
Förändringsledningsstrategin för FVM utgår från *Cerner's CLEAR Change Model (Bilaga 1)*. En modell utvecklad baserad på beprövade förändringsledningsmodeller i kombination med Cerners erfarenheter från införande av lösningar världen över.



1 modell. 5 strategier. 20 metoder.

Modellen innehåller 20 metoder för att säkerställa att organisationen och dess medarbetare är förberedda inför förändringen, grupperade i 5 strategier – Kommunikation, Ledarskap, Engagemang, Samordning/Förutsättningar, Ansvar.

En väsentlig del i modellen innebär att förbereda organisationens medarbetare inför förändringen genom att stegvist bygga upp deras medvetenhet om programmet, deras kunskap och deras kompetens, genom den så kallade Lärandeprocessen.



Alla CLEAR:s metoder är inte tillämpbara i alla organisationer och hur metoderna tillämpas behöver anpassas utifrån lokala förutsättningar.

Ingående komponenter i förändringsledningsstrategin

Den stora förändringsinsatsen som FVM innebär behöver grundas i och kopplas ihop med organisationernas grundläggande principer och angreppssätt för förbättringar, utveckling och innovation. Det är viktigt att chefer och medarbetare kan sätta förändringsledningen i ett känt sammanhang. Till exempel har hälso- och sjukvård inom VGR en grund i hörnstensmodellen för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling, vilken ingår i utbildningsinsatser för förbättringar, utveckling och innovation.

Förändringsledningsstrategin är en översiktlig beskrivning som vilar på nio huvudsakliga komponenter, vilka är ett resultat av dialog runt CLEAR:s metoder i kombination med FVM:s behov. Dessa komponenter har inbördes relationer som tillsammans verkar för att säkerställa att organisationen och medarbetarna är väl förberedda för FVM. I efterföljande stycken beskrivs komponenternas innehåll.

Detta dokument ger en riktning och ram för dessa nio komponenter. Detaljerade aktiviteter, leverabler, ansvar m.m. arbetas fram i lika många grupper tillsammans med deltagande organisationer utifrån roller och kompetens i samråd med alla implementeringsansvariga.

1. Samverkan mellan och inom utrullningsområden

FVM kommer att rullas ut i 3 omgångar – Södra området, Västra området samt Norra och Östra området. Utrullningen inom områdena är uppdelad i flera driftstart-datum.

Samverkan ska ske kring förändringsledningsaktiviteter och kommunikation, både mellan utrullningsområden samt mellan olika driftstart-datum inom ett utrullningsområde, i syfte att etablera aktiviteter som i förväg tränar förmågan att med samma målbild genomföra förändring och förbättring över organisatoriska gränser, etablera uppföljnings- och feedbacksystem samt bekräfta nyttorealiserings.

Denna samverkan bereder också delvis vägen för hur utrullningsområdena kan samverka kring gemensam produktionsplanering. Därmed är produktionsplaneringsgruppen en viktig intressentgrupp till detta arbete, men ansvar för produktionsplaneringen hanteras utanför förändringsledningsstrategin.

Samverkan krävs både på lednings- och operativ nivå inom ett utrullningsområde för att säkerställa gemensamt genomförande för ett sammanhållet vårdssystem.

Samverkan krävs också mellan utrullningsområden för att föra över erfarenheter och lärdomar från respektive implementationsområde samt för att kunna hjälpa varandra med resurser vid arbetstoppar under utrullning.

2. Samverkan med övriga program och projekt

Implementeringsprojekten ansvarar för de aktiviteter och det förändringsledningsarbete som krävs för att implementera FVM i sina lokala organisationer och är därmed beroende av arbetet och besluten som sker i övriga projekt inom och utanför FVM. Denna komponent av strategin syftar till att säkerställa en arbetsmetod för att uppmärksamma behovet av samverkan med övriga projekt inom och utom FVM för att hantera beroenden och nödvändiga förändringsledningsinsatser. Det finns koordineringsbehov gentemot andra projekt inom FVM så som Standardisering och Kliniskt Innehåll (SoKI), Standardisering och Innehåll Diagnostik Utredning (SIDU), Migrering, Utbildning, Support och förvaltning etc.

Dessutom finns andra regionala och lokala projekt som FVM-implementeringen bör samordnas med för att genomföras effektivt. Inom VGR finns t ex regionalisering av LAB-verksamheter, Omställningen av Hälso- och sjukvårdens olika delar och andra aktiviteter på både regional och lokal nivå. En strategi och plan bör därmed finnas för hur denna samordning praktiskt sker.

3. Samordnad förändringskommunikation

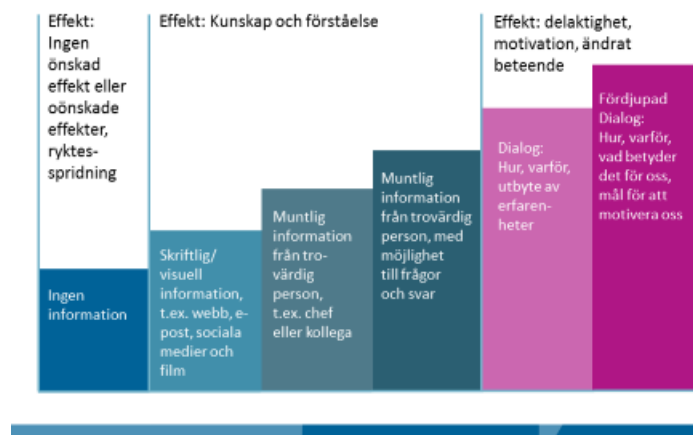
Kommunikation är en förutsättning för allt förändringsarbete.

Förändringskommunikationen måste präglas av begriplighet, meningsfullhet, relevans, tydlighet och dialog med de verksamheter som ska genomföra förändringen. Det kräver också öppenhet och transparens, vilket är en förutsättning för delaktighet. En viktig utgångspunkt är tydliga och meningsfulla mål med förändringen – för organisationens medarbetare att förstå varför förändringen genomförs.

Förutom specifika FVM-evenemang och sammankomster ska så långt som möjligt etablerade kommunikationsforum inom organisationens alla nivåer nyttjas. Det inkluderar mötesforum, samverkansformer, informationsplattformar m.m. och gör att FVM inkluderas som del av verksamhetens naturliga ledning och förändringsresa. Det innebär också att programmet/projektets kommunikation blir en naturlig del av det dagliga arbetet.

Ambitionstrappan för kommunikation är en bärande princip för hur kommunikationen bör utformas och genomföras för största genomslag. FVM-programmet måste ha som ambition att uppnå de två övre trappstegen för att säkerställa bra förberedelse inför de förändringar som programmet möjliggör.

Ambitionstrappan



Arbetet med förändringskommunikation ska ske i samverkan mellan FVM Regional förändring och de lokala implementeringsprojekten för att skapa en gemensam och samstämmig grund. Det vill säga på samma sätt som FVM kommer att knyta ihop VGR, privata vårdgivare och kommunerna som system skall förändringskommunikationsarbetet fungera som en helhet. Utifrån förutsättningar och kontext kan dock lokal hantering och moderering krävas t.ex. till enheter som inte berörs så djupt av FVM-implementeringen som övriga. Utgångspunkten är att FVM kommunikation och FVM-kommunikatörerna lokalt ingår i förändringsledningsaktiviteter för att säkerställa kommunikativ samstämmighet.

Kommunikationsplan 2019-2024 Framtidens vårdinformationsmiljö (*Referens 2*) utgör ett viktigt referensmaterial för detta arbete.

Principer för förändringskommunikation

I Kommunikationsplan 2019-2024 Framtidens vårdinformationsmiljö (*Referens 2*) står att läsa:

”Den övergripande kommunikationsstrategin är att uppmana till mod, vilja och uthållighet hos chefer och medarbetare att medverka till de förändringar som krävs. Kommunikationen är en avgörande framgångsfaktor för att hälso- och sjukvården i Västra Götaland ska lyckas med FVM. Dialog, tydligt ledarskap, tillåtande kommunikationsklimat, uthållighet och insyn är nyckelbegrepp för kommunikationen.”

I planering av förändringskommunikation ingår exempelvis följande:

- att ta fram tydliga enhetliga budskap som förklarar varför vi genomför förändringen
- att anpassa kommunikationen efter olika målgruppers behov och upplevd nytta samt önskad effekt
- att öka kunskap och medvetenhet om de olika stegen i förändringen

Förändringskommunikation syftar till att skapa förutsättningar till motivation och acceptans för förändringen genom att skapa förståelse för förändringen och varför förändringen behöver ske. För att åstadkomma detta måste kommunikationen vara transparent, konsekvent, frekvent och så långt det är möjligt riktad och anpassad till målgruppen, vad förändringen innebär för målgruppen.

Kommunikationsinsatser ska formas utifrån mottagarens behov, vilket förutsätter ett aktivt lyssnande och olika forum för dubbelriktad kommunikation. Personers upplevelse av delaktighet, dvs möjligheter till dialog att yttra sina funderingar och farhågor skapar förutsättningar för viljan att delta i förändring. Därför måste kommunikationsinsatserna inkludera möten för dialog mellan olika målgrupper och exempelvis verksamhetsexperten, förändringsambassadörer, linjechefer och Millennium-coacher.

Förändringskommunikationsplan

Med Kommunikationsplan 2019-2024 Framtidens Vårdinformationsmiljö (*Referens 2*) som utgångspunkt ska en regional förändringskommunikationsplan tas fram med planerade kommunikativa insatser som uppdateras vartefter programmet fortlöper med dess olika faser och utrullningar. Kommunikationsbehoven varierar under programmets gång. Information om framtida läge och behov av förberedelser för kommande förändring ökar med programmets fortskridande.

För att kunna skapa taktiska planer för hur, på vilket sätt och när viktiga målgrupper skall adresseras kommunikativt ska det göras en regional och lokal intressent/målgruppsanalys. Målgruppsanalys ska användas för att planera förändringskommunikationsaktiviteter och när de lämpligen bör ske.

Förändringskommunikationsplanen tas fram i samverkan mellan FVM kommunikation, FVM Regional förändring, Programägare, lokala implementeringsprojekt och representanter från Cerner. Förändringskommunikation sker samordnat mellan lokal och regional nivå. Om behov finns så ansvarar lokala implementeringsprojekt för att anpassa lokala budskap.

Vid olika händelser/evenemang ska samordning mellan lokal och regional förändringskommunikation ske.

Fånga status för chefers och medarbetares förberedelser och beredskap

För att säkerställa chefernas och medarbetarnas beredskap inför driftstart ska mätningar av förförståelse runt vad förändringen innebär och viljan till att aktivt medverka till förändringen ske. Detta för att i förväg förstå förändringsmognaden i berörda organisationer. En mätning ska ske initialt i projektet för att skapa ett utgångsläge och för att ge en bättre förståelse för var inom organisationen de största behoven för stöd finns. Mätningarna upprepas under projektets gång och ger därmed också information om hur projektet lyckats med sina kommunikations- och förändringsledningsinsatser och var extra insatser bör riktas. Det är chefernas ansvar att utvärdera medarbetarnas beredskap. Metoden för dessa mätningar bistår programmet med.

4. Ledarskapsengagemang

Organisationens ledare och chefer på alla nivåer ansvarar för att aktivt leda, stödja, kommunicera och driva förändringsarbetet samt säkerställa förutsättningar för förändringen. Detta gäller inte bara ledare och chefer i linjen utan även i hög grad ledare utifrån kliniskt innehåll, yrkesroller och andra strukturer/funktioner, t. ex. sektionsledare, funktionsledare, ledare för en viss yrkesroll m.fl.

Det är viktigt att det finns en förståelse för att beslut som fattas bör tas i relation till den överordnade prioriteringen av FVM-genomförandet.

”FVM är ett program som inte går att avstå ifrån, upphandlingen är gjord och inkluderar tidplan för genomförande. Om det finns osäkerheter eller resursbrist som inte kan täckas av reserverade medel måste andra projekt/verksamheter prioriteras ner för att skapa utrymme för att genomföra och finansiera Millennium.” (Referens 3)

Förändringsledningsstrategin och planen ska säkerställa att ledare och chefer har nödvändig kunskap om FVM, förändringsledning, att de engageras och förses med nödvändig information och verktyg för att kunna ta sitt ansvar att leda i förändringen.

Olika kommunikationsinsatser, såsom dialogmöten, workshops, programevenemang och andra kunskapsbyggande åtgärder genomförs i syfte att skapa förståelse för behovet av förändring, programmets mål, styrning och nyttoeffekter samt ansvarstagande för att projektet ska lyckas. Här krävs god samordning med övriga projekt inom FVM och deras kommunikationsplaner. Aktiviteterna ska vara anpassade utifrån programmets faser och lokala gesprojektets status och ge möjlighet till dubbelriktad kommunikation.

Framtagande av plan och material till aktiviteter sker i samverkan regionalt och lokalt för att säkerställa samstämmighet i arbetet. Lokala anpassningar kan i vissa fall behövas beroende på lokala förutsättningar.

Implementeringsansvariga har kvalitetssäkringsansvar att följa upp att samtliga ledare och chefsnivåer genomgått och genomfört lämpliga förberedelseaktiviteter.

Engagemang högsta ledning

FVM är ett program som kommer att beröra i stort sett samtliga organisationer och verksamheter inom VGR, Västra Götalands 49 kommuner samt privata vårdgivare. Eftersom det inte bara berör kliniska verksamheter inom dessa organisationer är det viktigt att samtliga resurser i högsta ledning involveras och får förståelse för FVM:s påverkan på sin verksamhet i syfte att etablera ett personligt ansvar i att driva förändringen.

Högsta ledning ska engageras i syfte att bl.a.

- skapa förståelse för visionen med FVM, varför VGR genomför FVM
- skapa medvetenhet, engagemang och ansvarstagande för FVM:s framgång
- ge en övergripande förståelse för innehållet i FVM – samt konsekvenser och påverkan på aktiviteter lokalt och regionalt
- ge en övergripande lägesuppdatering från förberedelsearbetet

- ge input och stöd till det förändringsarbete som behöver drivas regionalt och lokalt
- skapa förutsättningar för förändringen ur ett regionalt perspektiv.

Med ”högsta ledning” avses i Förändringsledningsstrategin för FVM:

- koncernledning hälso och sjukvård VGR
- koncernstabsledningen VGR
- koncernledning regional utveckling VGR
- högsta ledning kommuner (Kommunchefer)
- vårdssamverkan regionalt och lokalt
- facklig regional samverkan
- högsta ledning privata aktörer

Aktiviteter för att säkerställa engagemang i högsta ledning definieras i förändringsledningsplanen.

Engagemang verksamhetsledningar

Verksamhetsledningar i berörda organisationer ansvarar för att säkerställa förutsättningar för implementeringen av FVM i sina organisationer.

Ledning i berörda organisationer ska engageras i syfte att bl.a.

- skapa förståelse för visionen med FVM, varför VGR genomför FVM
- samordna FVM:s vision och mål utifrån det organisatoriska ansvaret
- skapa medvetenhet, engagemang och ansvarstagande för FVM:s framgång
- ge en övergripande förståelse för innehållet i FVM – löpande uppdatering
- ge en övergripande lägesuppdatering från projektarbetet
- ge input och stöd till det förändringsarbete som behöver drivas utifrån det organisatoriska ansvaret
- skapa förutsättningar för förändringen utifrån det organisatoriska ansvaret

Med verksamhetsledningar avses i Förändringsledningsstrategin för FVM:

- förvaltningsledning
- områdeschefer
- verksamhetschefer
- primärvårdschefer
- funktionsgrupper, medicinska ledningsfunktioner, sakkunniggrupper
- samverkansgrupper
- motsvarande inom privata vårdgivare och kommuner

Aktiviteter för att säkerställa engagemang i berörda organisationers ledning definieras i förändringsledningsplanen.

Engagemang samtliga ledningsnivåer i berörda organisationer

Samtliga ledningsnivåer, från första linjens chef och inklusive alla andra ledare spelar en avgörande roll för programmets framgång och de bör vara inblandade så mycket och så tidigt som möjligt. Termen samtliga ledningar inkluderar även ledare utanför ordinarie chefslinje men som har avgörande betydelse på verksamheten. Det inkluderar t.ex. sektionsledare, processledare och andra ledare med uttalat ledaransvar. Respektive deltagande organisation har till uppgift att definiera sina ledare i målgruppsanalysen, i syfte att engagera rätt personer i en inledande fas.

Det är dock tydligt uttalat att avdelnings- och klinikchefer har det yttersta arbetsgivaransvaret att säkerställa att förändringar och nya arbetssätt genomförs i sin del av organisationen, samt att säkerställa att deras medarbetare är förberedda för FVM. Det inkluderar t.ex. att säkerställa resurser så att medarbetare kan delta i utbildning samt att den utrustning som krävs p.g.a. nya arbetssätt finns på plats.

Samtliga ledningsnivåer i berörda organisationer ska engageras i syfte att bl.a.

- skapa förståelse för visionen med FVM, varför VGR genomför FVM
- samordna FVM:s vision och mål utifrån lokala förutsättningar
- skapa medvetenhet, engagemang och möjliggöra ansvarstagande för FVM:s framgång
- ge en övergripande förståelse för innehållet i FVM – löpande uppdatering
- ge en övergripande lägesuppdatering från projektarbetet
- ge input och stöd till det förändringsarbete som behöver drivas lokalt
- skapa förutsättningar för förändringen ur ett lokalt perspektiv
- skapa ansvarstagande för åtgärder nödvändiga för att säkra förändringen och förbereda medarbetarna.

Aktiviteter för att säkerställa engagemang i berörda organisationers samtliga ledar- och chefsnivåer definieras i förändringsledningsplanen.

5. Stöttande förändrings- och supportnätverk

FVM-programmet och de lokala implementeringsprojekten kan inte ensamt guida organisationen genom den förändring FVM innebär. Det krävs stöd av många resurser ute i verksamheten som kan fungera som stöd till medarbetare, som kommunikationskanaler ut i organisationen samt för att fånga upp hur medarbetare och kollegor uppfattar förändringen.

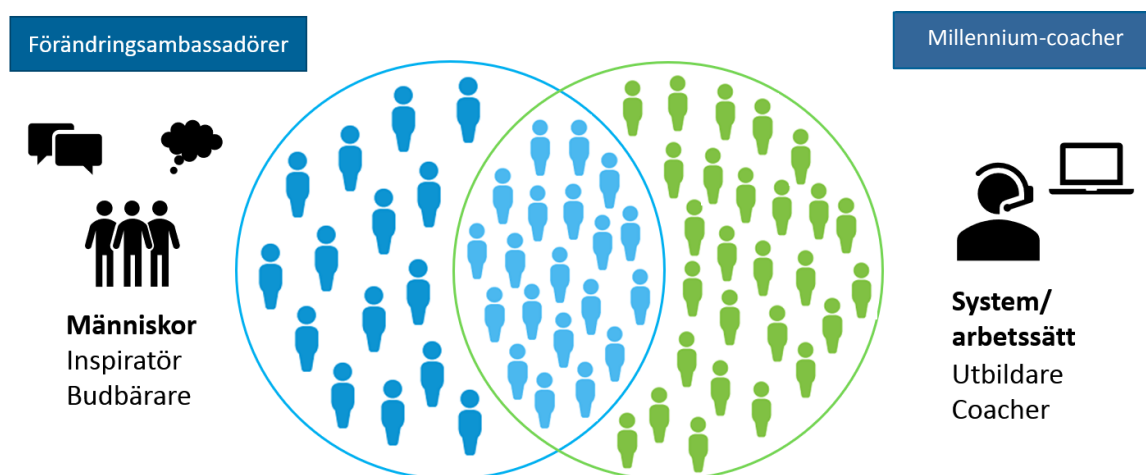
Dessa resurser bidrar i förändringskommunikationen, stöttar sina kollegor i förändringen, för dialog med sina kollegor om förändringen, ger dem information och kännedom om FVM samt trygghet i att använda systemet och de nya arbetssätten. Nätverken ansvarar också för att föra feedback gällande förändringen, från grupperna de representerar, tillbaka till programmet/projektet.

För att möjliggöra detta kommer det att skapas två olika nätverk – ett för förändringsambassadörer och ett för Millennium-coacher.

Förändringsambassadörer bidrar till att förbereda organisationen och till att medarbetarna förstår, accepterar och anammar förändringen. De spelar en nyckelroll i förmedling av budskap om förändringen. De kan anpassa budskapen och information från programmet om beslut och status till en personlig och kollegial nivå inom sin avdelning, klinik, personalkategori och liknande.

Millennium-coacher har fördjupad kunskap om arbetsflöden i Millennium, stödjer sina kollegor vid utbildning och driftstart.

En person kan ha egenskaper för att fungera som både förändringsambassadör och Millennium-coach och kan anta båda dessa roller under projektet.

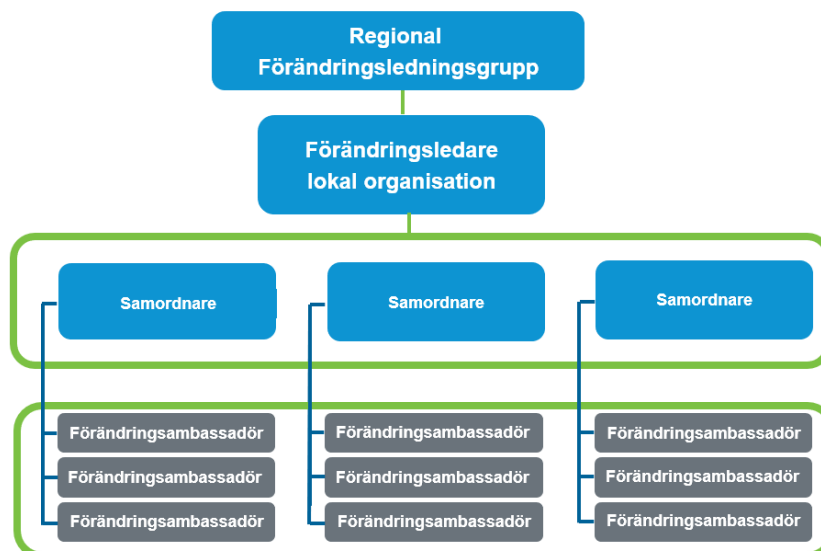


De lokala implementeringsprojekten ansvarar för att etablera dessa nätverk i sina organisationer utifrån regional förändringsledningsstrategi och plan. Lokala förutsättningar kan kräva lokalt beslutade anpassningar för att kunna uppfylla behovet av dessa nätverk.

Resurserna i dessa två nätverk kommer, med de erfarenheter de får med sig av FVM, att vara värdefulla resurser att engagera för fortsatt vidareutveckling och förvaltning efter driftstart gällande både it-system och vårdprocesser. Något som behöver samplaneras med FVM projekt Support och förvaltning.

5.1 Förändringsnätverk

Nedanstående bild illustrerar ett exempel på strukturen i det förändringsnätverk som ska etableras i respektive organisation och kan behöva anpassas till respektive organisations förutsättningar.



Förändringsledare lokal organisation

Företräder sin förvaltning i frågor som rör det regionala förändringsarbetet i FVM och ger stöd i den lokala förankringsprocessen.

Samordnare

- samordnar förändringsambassadörer i en definierad del av organisationen genom att planera, leda, styra och följa upp
- kontaktperson och operativt stöd till chefer i definierad del av organisationen gällande hantering av förändringsambassadörer
- kontaktperson mot förändringsledare i det lokala implementeringsprojektet.

Behovet av denna roll är beroende på organisationens storlek.

Förändringsambassadör

Förändringsambassadörer är personer som är öppna för förändringar och tror på det FVM ska uppnå. De är identifierade som inspiratörer och opinionsledare bland kollegor och fungerar som ambassadörer för förändringen ut till sina kollegor.

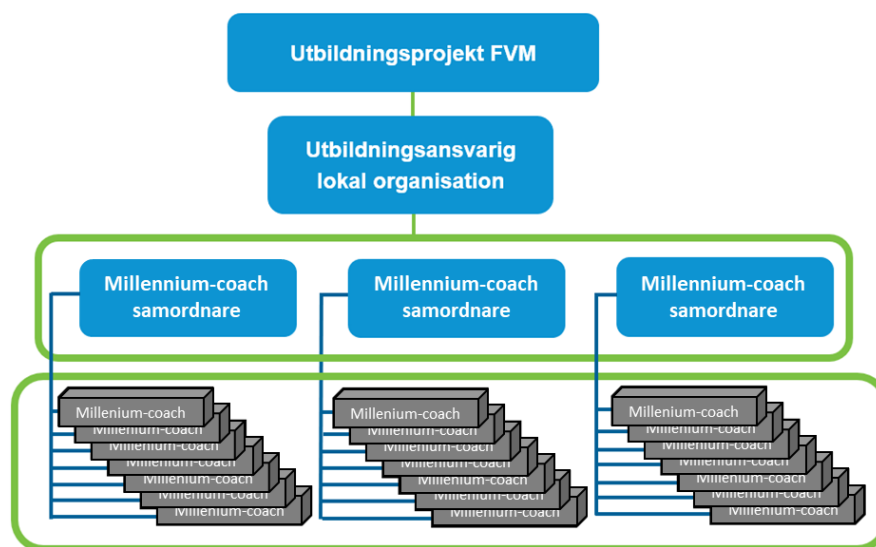
- förstår att omställningen och förändringen är mer än ett it-system
- förmedlar information från programmet, presenterar verktyg, visar systemet
- förmedlar information om beslut om standardiserade processer och arbetssätt
- förmedlar vikten av förändring i relation till patientresultat och effektivitet
- förmedlar framgångar i programmet
- förmedlar feedback från medarbetare tillbaka till programmet

Förändringsambassadörer fungerar som budbärare av förändringen och bidrar i förändringskommunikationen ut i verksamheten. Deras kontakt med kollegor möjliggör dessutom dubbelriktad kommunikation och återkoppling av kollegors farhågor tillbaka till projektet.

För att nå ut brett till medarbetare och kollegor ska förändringsambassadörer finnas inom samtliga verksamhetsområden, personalkategorier och roller.

5.2 Millennium-coachnätverk

Nedan bild illustrerar ett exempel på strukturen i det Millennium-coachnätverk som ska etableras i respektive organisation och kan behöva anpassas till respektive organisations förutsättningar.



Samordnare för Millennium-coacher

- samordnar Millennium-coacher i en definierad del av organisationen genom att planera, leda, styra och följa upp
- kontaktperson till chefer i definierad del av organisationen gällande bemanning av Millennium-coacher
- kontaktperson mot utbildningsansvarig i det lokala implementeringsprojektet. Behovet av denna roll är beroende på organisationens storlek.

Millennium-coach

Millennium-coacher är personer som är lösningsfokuserade, intresserade av utvecklingsarbete och som kollegor går till för hjälp.

- har fördjupad kunskap om arbetsflöden i Millennium
- är insatta i arbetsprocesser inom sin roll och sitt lokala område
- deltar i aktiviteter för att förbereda medarbetare inför och under utbildning
- stöttar kollegor före, under och efter driftstart
 - huvudsakligen i motsvarande roll som den man stöttar alternativt inom egen enhet/avdelning eller motsvarande

- utifrån schemaläggning representerar sin avdelning vid avstämning-/statusmöten under driftstart
- ingår i nätverk för support och systemrelaterade aktiviteter även i förvaltning, efter driftstart

Millennium-coacher behöver finnas inom alla professioner, inom alla delar av organisationen och stöttar i möjligaste mån kollegor av samma roll. Under driftstart måste det säkerställas att det alltid finns en tillgänglig Millennium-coach per roll och per skift/arbetspass. Lokal anpassning kommer att krävas baserad på avdelningens/enhetens/mottagningens storlek och bemanning, i vissa fall kan digitalt tillgänglig Millennium-coach krävas.

För att säkerställa ovan behov ansvarar chefer för rekrytering och bemanning av Millennium-coacher under samordning från projekt FVM Utbildning.

6. Medarbetarnas engagemang och förberedelser

Medarbetarnas förberedelser ska leda till att de vid driftstart känner motivation, har förtroende för förändringen samt har den kompetens de behöver.

För att hålla organisationens medarbetare engagerade, informerade och därmed minska oro och farhågor måste de ges kontinuerlig information från programmet och projektet gällande t.ex. framdrift och beslut om arbetsprocesser samt erbjudas möjlighet till dialog och att framföra tankar och farhågor.

Att erbjuda tidig och frekvent tillgång till nya arbetssätt ger medarbetarna en möjlighet att uppfatta förändringen i små doser och successivt bekanta sig med vad förändringen innebär.

Olika typer av aktiviteter och åtgärder samt löpande förändringskommunikation förbereder medarbetarna inför den formella utbildningen och driftstart. Aktiviteterna detaljeras i en engagemangsplan i förändringsledningsplanen.

Lärandeprocessen

Att som medarbetare bli redo för förändringen är en fortgående process, något som inte sker genom en enstaka utbildning. För att lyckas med stora förändringar är det viktigt att beakta att olika personer tar sig an en förändring på olika sätt. Processen för att stegvist förbereda medarbetarna delas in i 5 faser – *upptäcka, utforska, uppleva, utföra och använda*.

Steg 1: Upptäcka – I denna fas tas t.ex. presentationer och videoklipp fram som fokuserar på FVM:s mål och visioner samt på de lokala och rollspecifika syftena med att introducera FVM. Denna fas genomförs tidigt i programmet för att förbereda medarbetarna för förändringen. Informationen kan t.ex. spridas via intranätet, APT-material, videos i Lärplattformen

Steg 2: Utforska – I denna fas används demonstrationer och videoklipp i syfte att medarbetarna ska få bekanta sig Millenniums utseende och uppbyggnad samt arbetssätt. Avsikten är att minska oron och belysa några av de specifika fördelar

som medarbetarna kommer att få i sin roll. Detta sker via t.ex. roadshows, material på intranätet, APT-material, förändringsambassadörer, Millennium-coacher, material i Lärplattformen.

Steg 3: Uppleva – I denna fas genomför medarbetarna webbaserade utbildningar som omfattar rollspecifika arbetsföden och innehåll.

Steg 4: Utföra – I denna fas genomför medarbetarna grundläggande rollspecifik klassrumsutbildning och specialinriktade utbildningslabbar.

Steg 5: Använda – I denna fas befäster medarbetarna inläringen genom utbildningsaktiviteter och support som främjar självstudier. Tillfällen för medarbetare att få hjälp att ställa in personliga inställningar och favoriter.

Dessa steg beskrivs ytterligare i Utbildningsplanen (*Referens 4*).

Planering av delarna i lärandeprocessen sker i samverkan med FVM Utbildningsprojekt, Kommunikation och SoKI.

Användning av bekräftelse och feedback till medarbetare

Beroende på organisationens kultur kan olika typer av bekräftelse och feedback i syfte att öka motivation till beteendeförändring användas. Ambitionen är att åstadkomma en känsla av att ”vi kan, vi vill, vi vågar” runt det förändringsarbete vi står inför.

Användning av bekräftelse och feedback kan ske i den implementerande verksamheten som en del av tidiga förberedande aktiviteter, till exempel att lyfta framgångar med allmän digitalisering eller att uppmärksamma och sprida goda idéer. I senare faser och i samband med utbildning och driftstart kan det vara aktuellt med mer direkt återkoppling på organisation, grupp och individnivå kring organisationer som arbetat på ett bra sätt med förändringen.

Planering av arbetet med bekräftelse och feedback kommer att ske i samverkan med de lokala implementeringsprojekten. Slutligt beslut om vad som fungerar måste ske lokalt ute i verksamheten, utifrån lokal kultur och lokala rutiner.

Vid planering av bekräftelser och feedback bör följande tas i beaktande:

- uppmärksamma beteende istället för resultat då beteende är något en person kan kontrollera, resultat kan påverkas även av yttre faktorer
- vänta inte på de stora resultaten, uppmärksamma stegvis under processen
- överväg om jämföranden, tävling, gruppåverkan fungerar som incitament på ett positivt eller negativt sätt.

7. Organisatoriska förberedelser för nya arbetssätt

Organisatoriska förberedelser innebär att i förväg förankra och etablera nya arbetssätt och rutiner som stödjer införandet av FVM.

Genomföra verksamhetsförändringar

Regionalt beslutad design måste förankras lokalt, analyseras utifrån på vilka sätt olika verksamheter påverkas och i vissa fall även anpassas lokalt.

Att genomföra verksamhetsförändringar handlar om att skapa de bästa förutsättningarna inför genomförandet av FVM. Det kan handla om hur arbetsplatsen organiseras för ett mer digitalt arbetssätt, men det kan även handla om förändringar som ska genomföras löpande baserat på beslut inom FVM-programmet och som om möjligt kan genomföras långt före driftstart. Till exempel om man i SoKI tillsammans med kunskapsorganisationen beslutar om enhetliga regionala vårdförlopp kan troligen stora delar genomföras innan IT-stödet Millennium. Inom ramen för detta arbete bör man beskriva metoder för att löpande erhålla relevanta beslut som fattats i FVM-programmet som ska omsättas och som i möjligaste mån i förväg genomföra förändring som naturlig förberedelse inför införande av IT-stödet Millennium.

Ett verktyg för att på ett strukturerat sätt hantera och dokumentera behovet av nya arbetsprocesser är metoden ”Börja/Sluta/Fortsätt” (Start/Stop/Continue). Metodens syfte är att tydliggöra

- vad är nytt som man ska börja göras
- vad utifrån tidigare arbetsprocess ska man sluta göra
- vad utifrån tidigare arbetsprocess ska man fortsätta göra.

Öka användningen av digitala arbetssätt

Ett sätt att förbereda medarbetarna inför FVM är att generellt öka den digitala mognaden och digitala användningen genom att introducera olika digitala arbetssätt, som att exempelvis införa Digitala vårdmöten, Monitorering, Stöd- och behandlingsplattformen (SoB), 1177 m.m. Digitaliseringslyftet på Sahlgrenska Universitetssjukhuset (*Referens 5*) är ett annat exempel på detta.

Principen med organisatoriska förberedelser är att försöka genomföra så många FVM-förberedande förändringar som möjligt i förväg, förändringar som inte kräver Millennium som IT-stöd. Detta för att inte belasta verksamheter sista månaderna och i samband med driftstart med annat än utbildning och aktiviteter inför/efter driftstart. Dessa organisatoriska förberedelser kan även innebära arbetssätt som har att göra med den ledning och styrning som kommer att krävas vid genomförandet och kvalitetssäkringen av de nya arbetssätten. Exempelvis att det finns en bra, etablerad rutin för dagliga styrmöten, daglig resultatuppföljning, daglig riskhantering (t.ex. Gröna korset, *Referens 6*) träning i PDSA (plan-do-study-act) etc. Detta är ledningsmetoder som borgar för bra förändringsledning och kvalitetssäkring av nya arbetssätt.

Utvärdering av den fysiska miljön

Den fysiska miljön är en viktig faktor som påverkar människors arbete. Detta gäller t.ex. tillgänglig utrustning och utrymme. För att kunna introducera nya förändrade arbetssätt är det viktigt att säkerställa att den fysiska miljön underlättar och stödjer medarbetarna i det nya arbetssättet. För att undvika återfall till gamla beteendemönster bör dessutom tillgång till tidigare arbetssätt och processer tas bort.

För att säkerställa att den fysiska miljön på t.ex. avdelningen och mottagningen stödjer nya beslutade arbetsprocesser genomförs en utvärdering av miljö och utrustning i tillräckligt god tid före driftstart för att kunna planera för utrustningsinvesteringar, utbildningar och eventuella omorganisationer.

Introduktion eller byte av utrustning och anpassning av miljön kan ske successivt inför driftstart, vid driftstart och efter driftstart.

Utvärdering organisationens beredskap

För att säkerställa organisationens beredskap inför driftstart ska utvärderingar ske av genomförda förberedande förändringar. En utvärdering ska ske initialt i projektet för att skapa ett utgångsläge och för att ge en bättre förståelse för var inom organisationen de största behoven för åtgärder finns.

Utvärdering ska följas upp löpande under projektets gång för att säkerställa framdrift och att organisationen är redo inför driftstart. Det kan inkludera uppföljning av t ex introduktion av nya enhetliga arbetsätt, anpassning av miljön, deltagande i utbildning, m.m.

Under området Förändringskommunikation beskrivs att utvärdering/mätning ska ske av chefers/medarbetares förändringsmognad. Dessa två utvärderingar ger tillsammans insikt för implementeringsansvariga och ledningen om mognaden för ett införande av FVM och utgör underlag för att preventivt vidta åtgärder i förberedelsearbetet.

8. Uppföljning, vidareutveckling och förvaltning

Varken medarbetarens eller organisationens förändringsresa avslutas med driftstart. Varaktighet och vidareutveckling är avgörande för långvarig framgång. FVM-programmet kommer i god tid inför varje områdesutrullning ta fram en plan för överlämning som bland annat kommer att omfatta plan för kompetens- och kunskapsöverföring från programmet till förvaltningsorganisationerna.

De lokala implementeringsprojekten har ett ansvar att påtala, initiera och i viss mån genomföra ledningsmässiga och organisatoriska förändringar för att långsiktigt säkerställa fortsatt god utveckling och sammanhållen regional styrning efter driftstart i respektive område. Förmågan att arbeta som en region kommer bli tydlig i samband med förberedelser och genomförande av FVM. Därmed är implementeringsansvariga en viktig resurs för att hjälpa VGR som organisation i utvecklingen av VGR.

Ansvaret för hela detta område ligger inte på implementeringsansvariga men gruppens förmåga att lyckas kommer att begränsas om inte lämpliga uppföljnings-, förvaltnings- och vidareutvecklingsformer finns på plats redan inför Södra områdets driftstart. Därmed finns ett behov av beskrivning för uppföljning, vidareutveckling och förvaltning för att säkerställa övergång tillbaka till ordinarie drift per implementeringsområde så implementeringsprojektet kan avsluta sitt ansvar och lämna över det till linjens olika roller.

De nätverk av Millennium-coacher och förändringsambassadörer som etablerats under programmet utgör en värdefull resurs för det fortsatta arbetet med att stötta sin organisation, att sprida information och erbjuda fortsatt stöd för utbildning och coaching.

Fortsatt uppföljning av användning av nya arbetsätt och Millennium ska ske för att identifiera behov av insatser såsom utbildning, coaching eller korrigerande av arbetsprocesser. Inte minst med tanke på att VGR fortsatt kommer att ha en personalomsättning som gör att det alltid finns ett behov att utbilda nya medarbetare. Hur

nyanställda medarbetare introduceras till Millennium samtidigt som erfarna får fördjupningsutbildning när de lärt sig de grundläggande funktionerna måste beskrivas.

Detta arbete inkluderar även samordning med arbetet med förberedelser för och mätning av nyttorealiserings. Organisationen ska kunna utvärdera resultat gentemot effektmål och indikatorer och etablera en förvaltning för att säkerställa fortsatt förändrings- och förbättringsarbete.

Förändringsplan

Resultatet av arbetet med de nio komponenterna kommer sammanställas till en helhet. De viktigaste leverablerna av detta kommer forma den gemensamma förändringsplanen med deadlines och datum som kommer att följas och rapporteras till styrgrupp FVM. Följsamheten till strategin är avgörande för att säkerställa de organisatoriska och medarbetarmässiga förberedelserna i FVM-programmet, regionalt såväl som lokalt.

Dokumentstyrning

Versionshistorik

Datum	Version	Utfärdare	Förändringsorsak
2020-03-30	0.1	Eva Andersson Malin Alving	Utkast skickat till de lokala implementeringsprojekten inför genomgång 2/4
2020-05-25	0.2	Eva Andersson Malin Alving Peter Häyhänen	Utkast skickat till implementeringsansvariga samt Ragnar Lindblad och Annika Mortensen
2020-05-28	0.3	Eva Andersson Malin Alving Peter Häyhänen	Utkast skickat till de lokala implementeringsprojekten inför genomgång 29/5
2020-05-29	0.4	Eva Andersson Malin Alving Peter Häyhänen	Uppdateringar vid genomgång med implementeringsansvariga
2020-06-03	0.5	Eva Andersson Malin Alving Peter Häyhänen	Frågeställningar och formuleringar infogade.
2020-06-09	0.6	Peter Häyhänen	Justeringar och rättningar från remissgrupper
2020-06-29	0.7	Eva Andersson	Cerner leverans
2020-07-02	0.8	Eva Andersson	Språkliga korrigeringar, översyn referenslista, kompletterat syfte och metod.
2020-09-09	1.0	Peter Häyhänen	Ändring av namnet Superuser till Milleniumcoach. Förtydligande av roller och mandat VGR, Kommuner och privata vårdgivare.

Referenser

Nr	Dokument och plats för lagring	Utgåva, datum	Utfärdare
1	Uppdragsbeskrivning Implementering förvaltning FVM		

Nr	Dokument och plats för lagring	Utgåva, datum	Utfärdare
2	Kommunikationsplan 2019-2024 Framtidens vårdinformativmiljö		
3	Införande av Millennium (FVM kärnsystem) - kostnader, finansiering och regelverk. RS 2019-02103		
4	Utbildningsplan FVM Etapp 2 Genomförande		
5	Digitaliseringslyftet		
6	Gröna korset		
6			

Bilagor

Nr	Dokumentnamn	Utgåva, datum
1	Cerner´s CLEAR Change Model	2020-05-20