

Välkomna till gemensam workshop

2025-11-14, klockan 9:00 – 12:00



Agenda 2025-11-14

| Mötespunkt | Anteckning | Ansvarig |
|---------------|---|---|
| 9:00-9:10 | Inledning | Karin Looström Muth, Susanne Gustavsson, Erica Sandberg |
| 9:10-10:40 | Dialog om uppdrag , Hälsa- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. | Jan Sträng |
| 10:40-10:50 | Paus | |
| 10:50-11:50 | Från idé till breddinförande Workshop: Förvaltningarnas involvering i processens olika faser | Rickard Wass |
| 11:50 – 12:00 | Summering och avslut | Karin Looström Muth |

Inledning

Syfte: Dialog om regiongemensam kvalitetsdriven verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering baserat på uppdraget hälso- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och processen *Från idé till breddinförande*.



Digital inspirationsdag

Digital inspirationsdag – 4 februari 2026

- Den digitala inspirationsdagen är ett tillfälle för förvaltningarna att få ett erfarenhetsutbyte om lyckade lösningar på verksamhetsutmaningar, med stöd av digitala tjänster. Har ni i verksamheten förslag på programpunkter tar vi nu emot detta till nästa års digitala inspirationsdag.
- Nomineringar skickas till catharina.sundstrom@vgregion.se senast 5 januari 2026.

Dialog om uppdrag

- Hälsa- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering.

Jan Sträng



Hälso- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering

Syftet med detta uppdrag är att bättre förbereda hälso- och sjukvårdens verksamheter samt klarlägga beslutsvägar såväl vid **införande av nytt vårdinformationssystem** som för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering i stort.

Uppdragsbeskrivning

- **Ta fram förslag på en arbets- och beslutsprocess** samt en organisation som stödjer detta, för hur prioritering, utveckling och införande av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering ska hanteras inom hälso- och sjukvården i VGR – för att möta framtidens vårdbehov.
- **Arbets- och beslutsprocessen ska omfatta hela den organisatoriska strukturen** och processerna för hälso- och sjukvårdens digitaliserings- och utvecklingsfrågor inom VGR, inklusive koncernkontoret och koppling till berörda utförarförvaltningar.
- **Den centrala organiseringen bör spegla och möta motsvarande organisering inom utförarförvaltningarna.** Syftet är att gemensamt säkerställa en effektiv och samordnad prioritering, utveckling och utrullning av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering – inklusive införandet av nya arbetssätt, kopplat till pågående och framtida digitaliseringsprojekt samt implementeringen av ett nytt vårdinformationssystem oberoende av vilket handlingsalternativ som väljs.

Uppdragshandling

Datum 2025-08-12

Diarienummer RS 2024-05699

Västra Götalandsregionen

Koncernkontoret

Uppdrag: Hälso- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering

Uppdragsgivare: Anders Kullbratt och Per Albertsson

Uppdragstagare: Jan Sträng

Observera: denna uppdragshandling ersätter tidigare uppdragshandling benämnd "Koncernkontorets organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering", daterad 2025-06-18.

Uppdragsbeskrivning

Enligt den externa granskning som genomfördes av KPMG gällande driftstarten av Millennium, underskattades behovet av förändringsledning. Det konstaterades även att koncernens organisering och struktur var svår att förstå.

Ansvarsfördelningen bland annat mellan utförarförvaltningarna, program Millennium och styrgruppen för hälso- och sjukvårdens digitalisering var oklar. I de erfarenheter som samlats in från medarbetare framkommer att det saknades förutsättningar att såväl förstå organisatoriska strukturer som samband och kunskap om beslutsvägar.

Syftet med detta uppdrag är att bättre förbereda hälso- och sjukvårdens verksamheter samt klarlägga beslutsvägar såväl vid införande av nytt vårdinformationssystem som för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering i stort.

Uppdraget innefattar följande:

Övriga planerade avstämningar

22 okt - Avdelningsmöte - Avd. Stöd & utveckling av vårdens processer - **GENOMFÖRT**

28 okt - Avdelningsmöte Utveckling - **GENOMFÖRT**

5 nov - Nätverksträff Vårdens processer - **GENOMFÖRT**

12 nov - Arbetsmöte med Utvecklingschefer - **GENOMFÖRT**

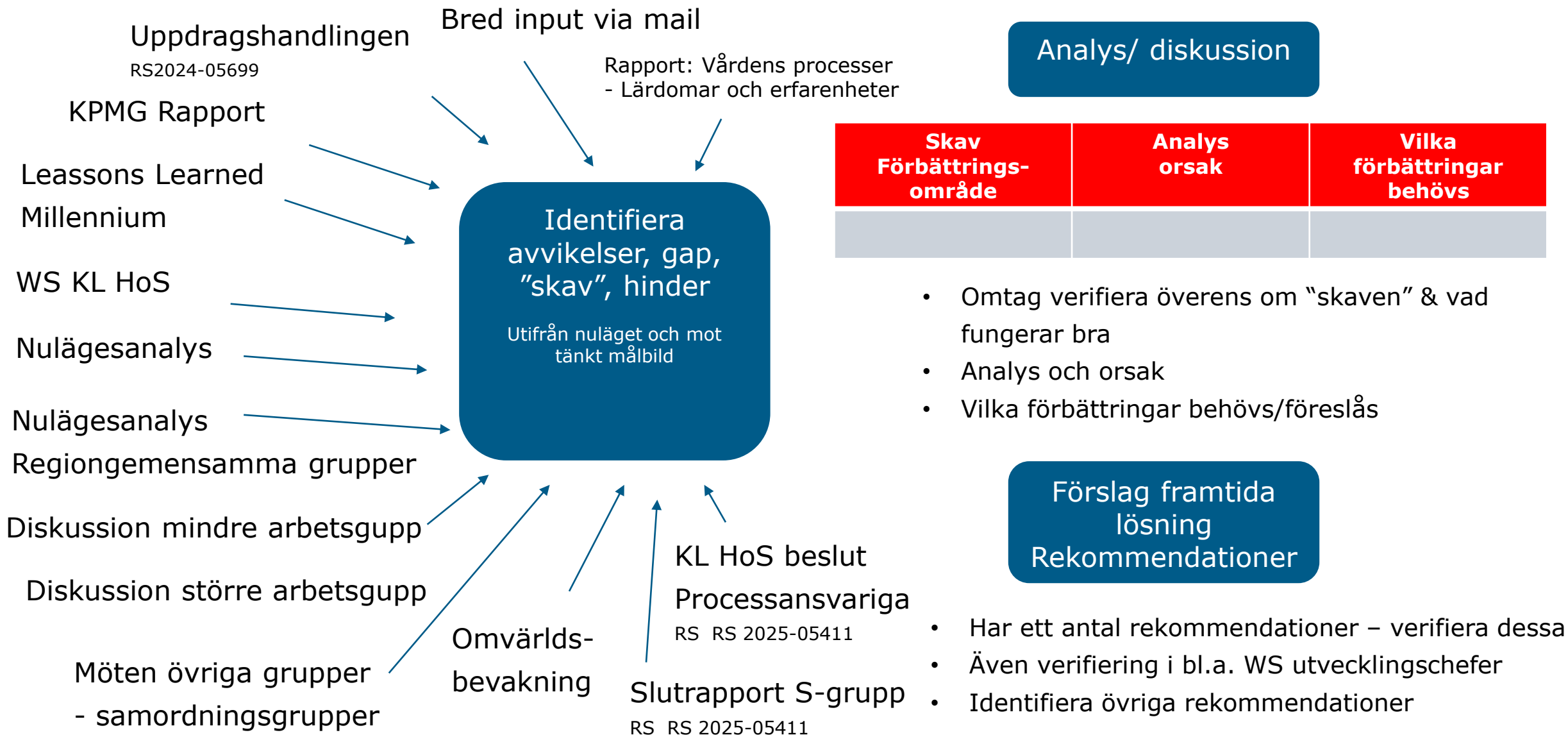
13 nov - Funktionsgrupp Digitalisering inför 14 nov - **GENOMFÖRT**

14 nov - Gemensam workshop IA, FG-digitalisering, utvecklingschefer

19 dec - KL HoS

Vad är problemet och vilka förbättringar föreslås

Hälsa- och sjukvårdens organisering av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering



| "Skav"/avvikelse | Beskrivning |
|---|--|
| 1. Otydlig styrning och ansvarsfördelning mellan koncernkontoret och förvaltningarna | Det är oklart vem som beslutar, samordnar och följer upp utvecklingsfrågor. Flera direktörer delar ansvar (produktion, utveckling, digitalisering), vilket leder till fragmentering och dubbelstyrning. Förvaltningarna upplever att centrala beslut inte alltid är förankrade, medan koncernkontoret ser brist på genomförande. |
| 2. Grupperingar med överlappande uppdrag | Flera koncernövergripande grupper och nätverk arbetar med snarlika frågor inom utveckling och digitalisering, men utan tydlig koppling till beslutsmandat. Relationerna mellan grupperna är otydliga och samma personer deltar ofta i flera forum. Det leder till dubbelarbete, oklara roller och att få beslut faktiskt tas eller följs upp. |
| 3. Brist på gemensam prioritering och helhetsstyrning inom HoS som helhet | Det finns ingen tydlig gemensam bild av vad som är viktigast att utveckla. Fokusområden, resurser och beslut hänger inte ihop mellan nivåerna. I många fall drivs verksamhetsutveckling och digitalisering som separata spår, med olika styrkedjor, prioriteringslogiker och beslutsforum. Det gör att kopplingen mellan teknik och verksamhetsnytta försvagas och att effekten av satsningarna minskar. |
| 4. Svaga beslutsvägar och oklarheter i genomförandeansvar | Beslut "bollas runt" mellan grupper och staber. Det saknas tydlig koppling mellan beslut och verkställighet. Flera rapporter (bl.a. KPMG och lärdomar Millennium) visar att beslut ofta inte följs upp eller genomförs fullt ut. |
| 5. Brist på helhetsbild över pågående utvecklingsinitiativ | Ingen vet riktigt vilka större utvecklingsprojekt som pågår, i vilken fas de är eller hur de hänger ihop. Det leder till överlapp, resursbrist och svårigheter att styra på helheten. |
| 6. Svag samverkan inom koncernkontoret | Interna gränsdragningar mellan staber (t.ex. mellan HoS-utveckling, produktion, digitalisering och andra stöd) försvårar gemensamma beslut. Flera frågor – särskilt de som rör sambandet mellan verksamhetsutveckling och digitalisering – faller mellan stolarna. |
| 7. Ofärdiga eller svagt förankrade införanden | Nya digitala system och arbetssätt införs innan de är mogna eller utan tillräcklig förankring i verksamheten. Det skapar frustration, låg tillit och bristande användning. |
| 8. Svagt lärande och otillräcklig återkoppling | Det finns ingen gemensam struktur för lärande eller förbättring. Erfarenheter från tidigare införanden (t.ex. Millennium, processansvariga, pilotprojekt) tas inte systematiskt tillvara. |
| 9. Kultur- och förtroendeskav mellan nivåer | Det finns en kvarvarande "vi och dem"-känsla mellan koncernkontor och förvaltningar. Misstro och trötthet efter Millennium gör att även bra initiativ får låg tilltro. Även tystnadskulturen lyfts fram. |
| 10. Brist på tydlig process och ansvar för privata vårdgivare | Frågor om digitala lösningar till privata vårdgivare bollas mellan staber utan att någon tar helhetsansvar. Det leder till ineffektivitet, ojämlikhet och osäkerhet hos externa aktörer. |

Rekommendationer som diskuteras i nuläget

OBS! Inte fullständig – pågående arbete

| Rekommendation | Beskrivning |
|--|---|
| 1. Besluta om gemensamma principer för införande och fortsatt arbete | Fastställ principer som styr hur förändring och verksamhetsutveckling ska ledas, förankras och följas upp. Fokusera på lärande, förankring och tydlig riktning snarare än detaljstyrning. |
| 2. Tydliggöra gemensamma fokusområden inom hälso- och sjukvård | Besluta och kommunicera vilka utvecklingsområden som ska prioriteras koncerngemensamt, baserat på strategier och politiska uppdrag. |
| 3. Stärka Samordnande grupp för utveckling inom hälso- och sjukvård | Ge befintlig grupp ett tydligt mandat, stödresurser och ansvar att driva och följa upp utvecklingsfrågor. Risk- och konsekvensanalyser som en del i beslutsprocessen |
| 4. Skapa en samlad bild över pågående verksamhetsutveckling | Ta fram och underhåll en gemensam översikt över större utvecklingsprojekt i hälso- och sjukvården. |
| 5. Förtydliga roller, ansvar och mandat mellan program/projekt, linje och koncernkontor – bl.a. införande Vårdinformationsmiljö | Klargör besluts- och ansvarsfördelning i styrkedjan, särskilt inom utveckling och digitalisering. |
| 6. Utveckla gemensam lärande- och förbättringsprocess | Inför en systematik för uppföljning, reflektion och spridning av erfarenheter mellan program, förvaltningar och ledning. |
| 7. Behåll och stärk processen Från idé till breddinförande | Behåll processen som gemensam metod. Förenkla, tydliggör roller, koppla till fokusområden och skapa enhetlig modell för lärande och förbättring av processen och användningen av den |

Beslut till 16/10 ang vårdens processer

- Överens som "Att" på något sätt men "hur" (inkl varför och gemensamma mål) behöver jobbas igenom.
- Här och nu- flera större förändringsprocesser igångsatta som behöver inväntas.
 - Prolongera det interimistiska här och nu fram till leverans från uppdrag "verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering" i slutet av 2025 sedan påbörja anpassning med övergång av arbetsformerna mot ny organisering
 - Inom uppdraget "verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering" påbörja beredning under pågående uppdrag om hur förvaltningarnas utvecklingschefer kan involveras på ett tydligare sätt i arbetsprocessen framåt och omhänderta och jobba in det som rör pågående arbete samt rekommendationerna från framtagna rapport i detta arbete.

KL Hos 251016

Så styrs HoS verksamhetsutveckling

Omfattning

- Nyutveckling
- Utveckling av befintligt

Vidareutveckling och vidmakthållande hanteras inom portföljstyrningen

Lyfter behov och bidrar till gemensam styrning genom att tillföra kompetens och perspektiv

Samordningsråd/
kunskapsstyrning

Program och prioriteringsrådet

Övriga samordnande grupper
regiongemensam styrning inom
ansvarsområdet
Chefläkare, Produktion

Övriga grupper i linjen
Läkemedel (KK), Sjukvårdsapotek (RH), Återställa och upprätta funktion (HoH), Diagnostik laboratoriemedicin (SU), Vårdnära service (FFSS), Försörjning, MTP/medicinisk media

Koncernledning
hälso- och sjukvård

Klinisk ledning

Samordnande grupp för utveckling inom hälso- och sjukvård
Regiongemensam styrning av hälso- och sjukvårdens utveckling i Västra Götaland. Fattar vägvalsbeslut i processen *Från idé till breddinförande*. Tillsätter styrgrupper regional projekt och säkerställer organisatorisk hemvist.

HoS i hemmet

SV/ÖV

"Fokus-team"

"Fokus-team"

Stödjande struktur
Instyrning och beredning, samordning, metodstöd och verktyg.
Från idé till breddinförande och portföljstyrning

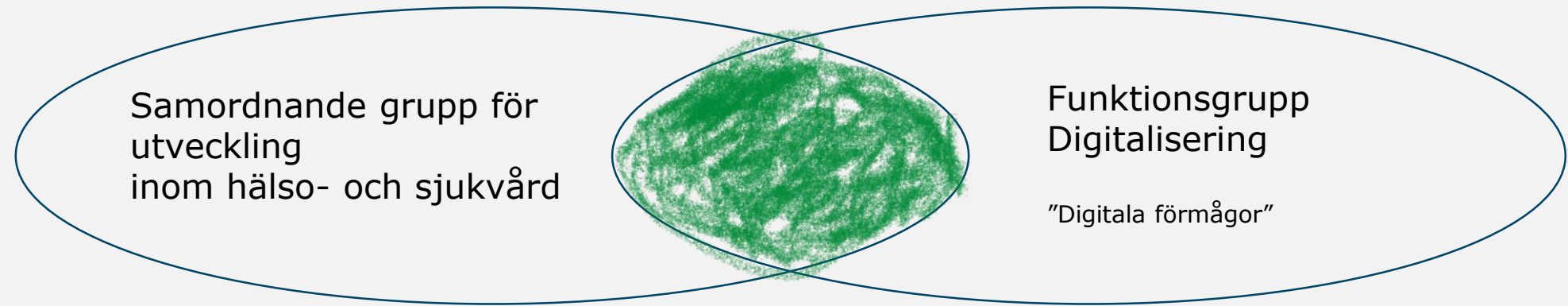
Övriga funktionsgrupper och sakkunniggrupper regiongemensam samordning inför beslut

Innovationsplattformen

Digitalisering
Informationsstyrningsrådet

Hälso- och sjukvårdsförvaltningar i Västra Götaland

Verksamheten beskriver behov och krav, deltar i utvecklings- och digitaliseringsarbete. Utvecklingschefer representerar sin förvaltning och ansvarar för att beslut omsätts i linjen genom införande och förändringsledning.



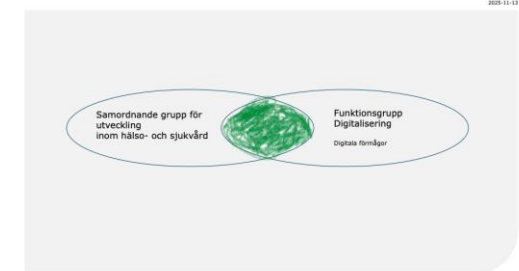
Workshop

1. Vad är viktigt för att den **regiongemensamma verksamhetsutveckling ska fungera bra/bättre?**
 - a. Viktigt för att styrningen ska fungera (bilden)
 - b. Andra viktiga förändringar som ni anser behöver göras
2. Specifikt: Hur kan vi **tydliggöra uppdragen**/undvika överlapp/säkerställa samverkan (gröna området) för **Samordnande grupp för utveckling inom HoS & Funktionsgrupp Digitalisering**

- Utse en person per grupp som sammanställer anteckningar
- Maila anteckningar till jan.strang@vgregion.se



| Skav Förbättrings-område | Analys orsak | Vilka förbättringar behövs |
|--------------------------|--------------|----------------------------|
| | | |



| | |
|---------------|------------------------|
| 09.20 – 09.30 | Tänk själv |
| 09.30 – 10.10 | Workshop |
| 10.10 – 10:40 | Presentation Dialog |

Indelning grupper

- **Grupp 1** Lokal Vantskruven

Olof Danielsson
Madelene Parkhagen
Emelie Görlinge
Carin Melin
Sven Florström
Erica Sandberg
Emma Svanholm Larsson

- **Grupp 2** Lokal Masten

Ann-Marie Schaffrath
Sara Nordenfelt
Charlotte Hellqvist
Christian Colldén
Helene Westrin
Rickard Wass

- **Grupp 3** Mesanen

Karin Jacobsson
Susanne Gustavsson
Katarina Sjöstrand
Jeanette Karlström
Martina Thelfer
Mattias Bjarnegård
Emma Tranberg

- **Grupp 4** Lokal Styrhytten

Camilla Eriksson
Petra Dannapfel
Leena Ekberg
Annette Trengre Jarlshammar
Malin Liljevall

- **Grupp 5** Lokal Styrhytten

Magnus Ljung Roseke
Erik Kullingsjö
Britt-Marie Zaman
Karin Andersson
Anna Lindh
Fredrik Sernborn Kalin



Paus

10:40 – 10:50

Från idé till breddinförande

[Hälsa- och sjukvårdens digitalisering - från idé till breddinförande -
Vårdgivarwebben Västra Götalandsregionen](#)



Syfte och mål

- Anpassa *Från idé till breddinförande* till en ny organisering
- Öka förvaltningarnas involvering i processens olika faser
- Förenkla och förtydliga processen



Hälsa- och sjukvårdens digitalisering

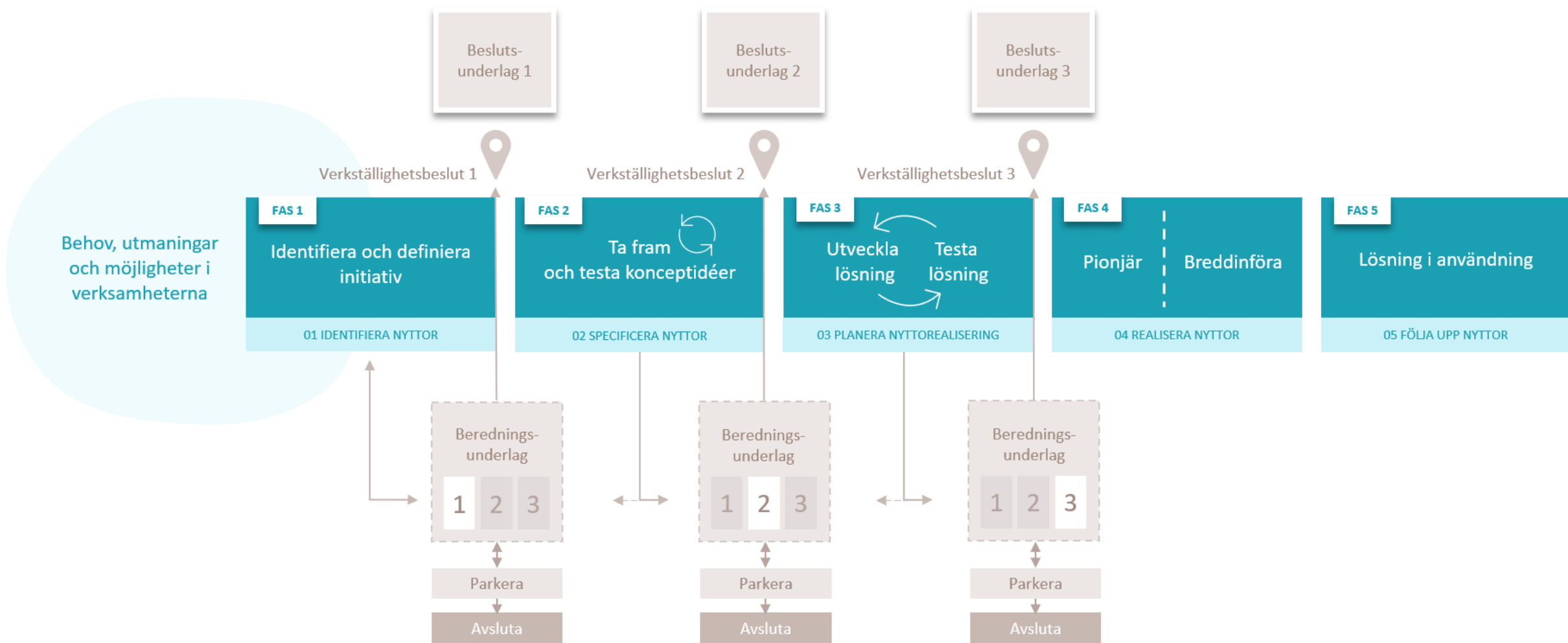


STYRNING- OCH LEDNINGSPROCESS (BESLUT)

HÄLSO- OCH SJUKVÅRDENS DIGITALISERING

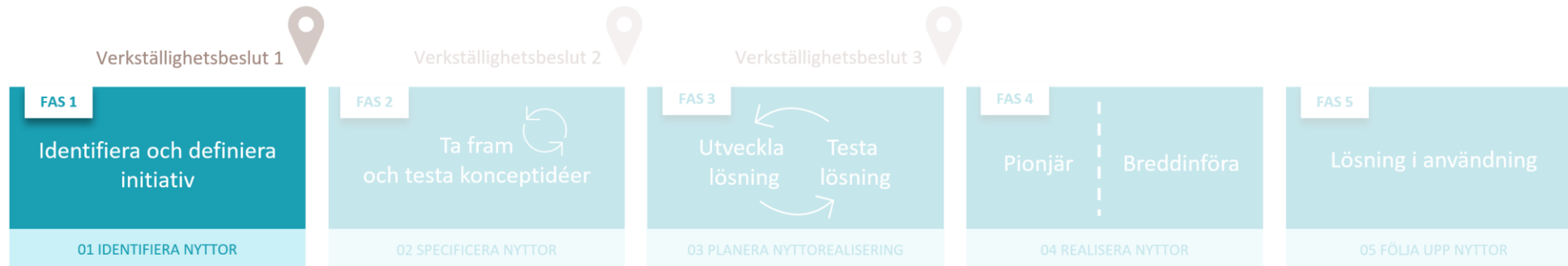
Koppling till och förslag på anpassad

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROCESS



Identifiera och definiera initiativ

- Hälsa- och sjukvårdens samlade väg in vid behov av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering
- Värdera och prioritera initiativ
- Regional förankring
 - Hur påverkar initiativet på ett regionalt plan
 - Vilka nyttor kan uppnås?
 - Förändrade arbetssätt
 - Samordning regionalt inför start av verksamhetsutveckling



Ta fram och testa konceptidéer

- Medverkande vid framtagande av koncept
- Säkerställa verksamhetsbehovet
- Utse representanter från berörd verksamhet som deltar vid nyttoanalys



Utveckla lösning - testa lösning

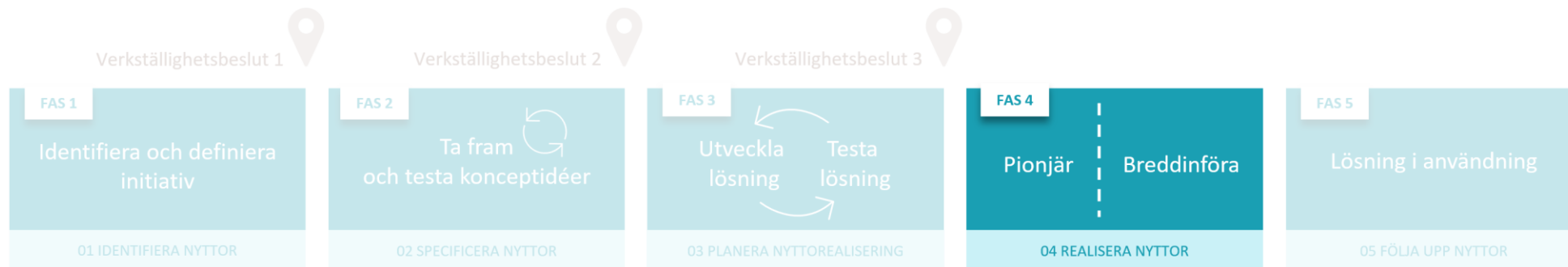
- Säkerställa verksamhetsperspektivet vid utveckling/upphandling
- Utser representanter för test av lösning
- Vid behov utse verksamhet och sätta plan för pilot/pionjär
- Ta fram nyttorealiseringsplan med tillhörande nyttorealiseringsansvar
- Säkerställ resurser inför breddinförande
- Förberedelser inför kommande verksamhetsförvaltning



Pionjär och breddinförande

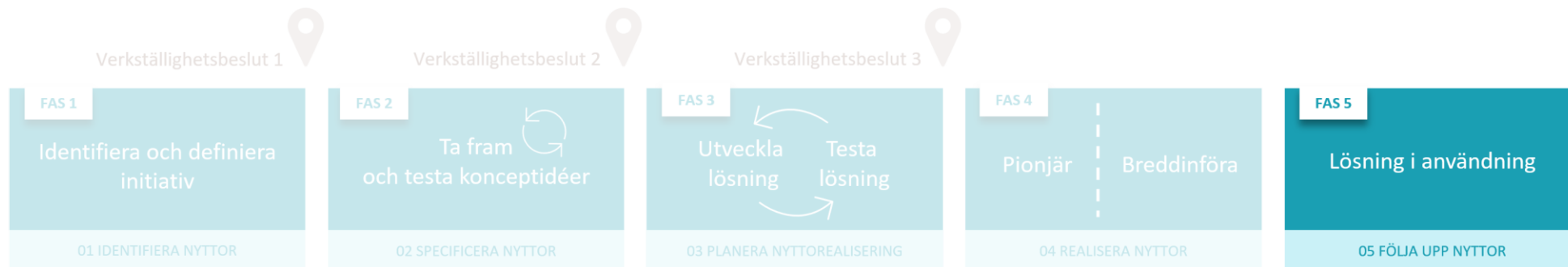
- Start av regionalt projekt som samspelar med lokala införandeprojekt
- Förberedelser och genomförande av nya arbetssätt
- Utmönstring av gamla arbetssätt
- Förändringsledning

- Genomföra förändringsaktiviteter enligt nyttorealiseringsplanen
- Aktivt arbeta med att säkerställa att nyttorna kan uppnås
- Påbörja mätning av beslutade indikatorer för att följa utvecklingen av förändringen



Lösning i användning

- Följa upp nyttorna
 - o Vid behov justera nyttorealiseringsplan
- Verksamhetsförvaltning



Workshop

- Diskutera och kom med förslag på hur förvaltningarna bör involveras på ett mer tydligt sätt i processen
 - Utse en person per grupp som sammanställer anteckningar
 - Maila anteckningar till rickard.wass@vgregion.se
 - Resultatet av workshopen sammanställs och skickas ut till deltagare i efterhand
 - Inkommet resultat arbetas in i processen



VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN

Summering & avslut



Tack för ert deltagande!

Utvärdering kommer skickas ut via Forms



VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN