



Diarienummer: RS 2023-03709  
2023-06-21

# Förändringsledningsplan

## Hälso- och sjukvårdens digitalisering

Datum: 2023-06-21

Dokumentnamn: Förändringsledningsplan Hälsa- och sjukvårdens digitalisering

Diarienummer: RS 2023-03709

Beslutad av: Karin Looström Muth, Hälsa- och sjukvårdsutvecklingsdirektör

Kontaktperson: Hanna Svanström, avdelningschef

# Innehåll

Bakgrund .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Syfte med planen .....	3
1. Gemensamma arbetssätt och förändringsledningsaktiviteter.....	4
Checklista förändringsledningsaktiviteter .....	5
2. Ledarengagemang och medarbetares delaktighet.....	6
2.1 Tid- och aktivitetsplan .....	6
2.2 Vårdsamverkan .....	8
2.3 Facklig samverkan .....	8
3. Sammanhållen kommunikation .....	8
3.1 Samarbetsstruktur och forum för kommunikationsplanering .....	8
3.2 Övergripande kommunikationssystem hälso- och sjukvårdens digitalisering .....	9
4. Genomförande.....	10
5. Uppföljning .....	10
6. Struktur för revidering av planen .....	11

## Syfte med planen

För att lyckas med införanden inom hälso- och sjukvårdens digitalisering krävs struktur och arbetssätt som främjar ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem inom Västra Götaland (VGR).

Denna plan syftar till att chefer och medarbetare ska vara *väl förberedda* inför digitala införanden, oavsett omfattning, och känna sig *välinformerade om, delaktiga i och motiverade* till att genomföra förändringen. Planen ska beskriva vad som ska genomföras gemensamt, respektive lokalt på en övergripande nivå. Program Millennium är det digitala införandet med störst påverkan och andra digitala införanden behöver förhålla sig till detta.

De lokala projekten, oavsett område, behöver så långt det är möjligt samverka avseende planering, framtagande av material, deltagande och erfarenhetsutbyte. Detta för att hjälpa varandra och bygga upp kompetens och erfarenhet för att optimera arbetet framåt. Men varje förvaltning väljer, till stor del, sin egen inre organisering, utifrån förutsättningar och krav från respektive projekt.

Planen ska vara styrande för VGR:s egna verksamheter, men endast samordnande och rådgivande för VGR:s samarbetspartners.

Det är viktigt att införandearbetet genomsyras av en samverkansaspekt och en regiongemensamhet som både är en vision och ett mål - men också i högsta grad närvarande i praktisk planering.

Planen innehåller struktur, arbetssätt, roller och ansvar inom följande områden:

- Gemensamma arbetssätt och förändringsledningsaktiviteter
- Sammanhållen kommunikation
- Ledarengagemang och medarbetares delaktighet
- Uppföljning
- Revidering av plan

Identifierade områden har en inbördes relation som tillsammans verkar för att säkerställa att organisation och medarbetare är väl förberedda inför digitala införanden oavsett storlek.

Innehållet i detta dokument utgör de aktiviteter och ramar som behöver tillämpas på ett gemensamt sätt och ska utgöra en bas för lokala förändringsledningsplaner och genomförande. Ansvariga för genomförande av lokala planer är respektive lokal ledning.

Följsamheten till planen är avgörande för att säkerställa de organisatoriska och medarbetarmässiga förberedelserna inför digitala införanden, regionalt såväl som lokalt.

## **1. Gemensamma arbetssätt och förändringsledningsaktiviteter**

Digitala införanden påverkar arbetssätt i större eller mindre omfattning och det kan i samband med införanden identifieras behov av gemensamma arbetssätt. Förutsättningarna ser olika ut för hur gemensamma arbetssätt identifieras och det beror på innehåll och omfattning i respektive digitala införandeprojekt. I vissa fall ingår det att identifiera och besluta gemensamma arbetssätt i samband med design av lösningen som t.ex. Egenmonitorering i Vård och hälsa, medans i andra fall så finns det behov av att utifrån designad lösning identifiera gemensamma arbetssätt som t.ex. Millennium. Oavsett förutsättningar ska varje införande planera för att identifiera och besluta om gemensamma arbetssätt, dvs. det ska finnas utrymme för det i tidplan, samt organisation för arbetet.

En viktig grund för arbetet med att systematiskt genomföra förändring av arbetssätt är att tillämpa kvalitetsdriven verksamhetsutveckling som ska genomsyra arbetssättet i hela Västra Götalandsregionen. Det ska också vara en utgångspunkt i allt utvecklingsarbete och vara ett kraftfullt stöd i genomförandet.

För att säkerställa att målen med ett införande nås är det viktigt att systematiskt arbeta med förändringen genom att skapa förutsättningar för engagemang och motivation hos både individen och organisationen. Det ska finnas en struktur och

metodik för förändringsledning och vägledning för hur det ska planeras och genomföras finns att ta del av i Förändringsledarutbildningen i Lärportalen.

## Checklista förändringsledningsaktiviteter

Inför ett digitalt införande är det en antal aktiviteter som behöver genomföras i olika steg för att skapa bra förutsättningar för införandet där ledare och medarbetare behöver göras delaktiga utifrån sina roller i såväl bakgrund som vinster med ett digitalt införande, vad det innebär och förbereda verksamheten inför införandet. Nedan följer en checklista som beskriver de olika stegen.

När	Forum/aktivitet	Syfte och beskrivning	Ansvar
<b>Initialt/tidigt skede</b>	Beskriva varför det digitala införandet ska genomföras	För att skapa kännedom om och förståelse för mål och syfte med det digitala införandet	Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör Digitaliseringsdirektör
<b>Initialt/tidigt skede</b>	Beskriva varför det digitala införandet ska genomföras	För att skapa kännedom om och förståelse för mål och syfte med det digitala införandet	Lokalt projekt
<b>I god tid inför införandet</b>	Beskriva vad det digitala införandet innebär  Skapa plan för uppföljning gemensamt	För att skapa insikt och förståelse om vad förändringen innebär för verksamheten och dess medarbetare  För att kunna följa om införandet leder till en förbättring?	Digitalt införandeprojekt eller Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör Digitaliseringsdirektör
<b>I god tid inför införandet</b>	Beskriva vad det digitala införandet innebär  Skapa plan för uppföljning lokalt	För att skapa insikt och förståelse om vad förändringen innebär för verksamheten och dess medarbetare För att kunna följa om införandet leder till en förbättring?	Lokalt projekt

<b>Innan utbildning</b>	Förbereda medarbetare och organisationen på förändringen genom att t.ex. börja träna på nya arbetssätt, stödja med material och uppgifter till APT-möten, uppdatera rutiner m.m.	För att skapa delaktighet, motivation och engagemang ska frekvent tillgång till information om nya arbetssätt ges samt möjlighet till dialog och påverkan på den enskilda enheten.	Lokalt projekt
<b>Utbildning</b>	Genomföra utbildning enligt framtaget koncept	För att skapa förutsättningar för att kunna arbeta enligt gemensamma arbetssätt.	Digitalt införandeprojekt alternativt lokalt projekt
<b>Efter driftstart</b>	Säkerställa följsamhet till gemensamma arbetssätt genom uppföljning	För att säkerställa måluppfyllelse av digitalt införande	Digitalt införandeprojekt eller Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör Digitaliseringsdirektör
<b>Efter driftstart</b>	Säkerställa följsamhet till gemensamma arbetssätt genom uppföljning	För att säkerställa följsamhet och utfall av digitalt införande.	Lokalt projekt

## 2. Ledarengagemang och medarbetares delaktighet

Planen ska säkerställa att ledare, chefer och medarbetare har nödvändig kunskap om beslutade digitala införanden och förstår behovet av förändringsledning.

För att känna sig delaktig behöver man förutsättningar att ta sitt ansvar, genom ändamålsenlig kommunikation och bra verktyg. Ledare och chefer på alla nivåer skapar förutsättningarna och ansvarar för ett lyckat förändringsarbete. Högsta ledningens engagemang och uthållighet är avgörande. Detta gäller både ledare och chefer i linjen, ledare inom klinisk verksamhet samt andra yrkesroller och funktioner.

### 2.1 Tid- och aktivitetsplan

Följande aktiviteter ska genomföras för att säkerställa engagemang i berörda organisationers resterande ledningsnivåer.

<b>Högsta ledning inom respektive organisation/huvudman. VGR, Västkom, Privata vårdgivare (LOV och LOU)</b>				
<b>När</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Deltagare</b>	<b>Syfte</b>	<b>Ansvar</b>
Löpande enligt ordinarie lednings-mötesstruktur	Dialog om prioriterade digitala införanden på ordinarie ledningsmöten	Koncernledning Hälsa- och sjukvård, Koncernstabsledning, Styrgrupp Hälsa och sjukvårdens digitalisering, Kommunernas högsta ledning- Kommunchefer Privata aktörers högsta ledning	Högsta ledningsnivån skall bibehålla ägarskapet till förändringen	Högsta ledningen inom respektive organisation
Varje termin	130-gruppen VGR Dialog om prioriterade digitala införanden.	Hälsa- och sjukvårdens ledningsgrupper	Högsta ledningsnivån skall bibehålla ägarskapet till förändringen	Regiondirektör, Hälsa- och sjukvårdsdirektörerna
1 gång/år	Chefsdagen VGR Dialog om prioriterade digitala införanden.	Alla chefer i VGR	Alla ledare skall bibehålla ägarskapet till förändringen	Regiondirektör
Genomförs en gång	Genomföra utbildningen DigIT VGR	Alla chefer och medarbetare i VGR	Få kunskap om digitala verktyg i vardagen	Chefens egna ansvar och att ge förutsättningar för medarbetare att genomföra utbildningen
Genomförs en gång	Genomföra utbildningen Förändringsledning inkl. förändringskommunikation	Alla chefer och ledare i VGR	Få kunskap om vad förändringsledning innebär samt redskap för att tillämpa det	Chefen och ledarens egna ansvar
Genomförs en gång	Genomföra modul förändringsresan I digital modul	Alla chefer och medarbetare erbjuds I kommun och privata vårdgivare	Få kunskap om vad förändringsledning innebär samt redskap för att tillämpa det	Chefen och medarbetarens egna ansvar
Forum privata vårdgivare	Dialog om prioriterade digitala införanden på	Dem de berör	Alla ledare bibehåller ägarskapet till förändringen	Chefer inom respektive organisation

	ordinarie ledningsforum			
Forum för kommunerna	Dialog om prioriterade digitala införanden på ordinarie ledningsforum	Dem de berör	Alla ledare bibehåller ägarskapet till förändringen	Chefer inom respektive organisation

## 2.2 Vårdsamverkan

Hälso- och sjukvårdens digitalisering omfattar VGR, kommuner och privata vårdgivare och det krävs en kontinuerlig samverkan i upparbetade forum på alla nivåer. Chefer och ledare på alla nivåer förväntas ta ansvar och engagera sig i denna samverkan.

## 2.3 Facklig samverkan

Större förändringar som påverkar medarbetare kräver kontinuerlig facklig samverkan. Det finns två fackliga referensgrupper utifrån RS MBL för det som skall samverkas regionövergripande, en för Millennium och en för Hälso- och sjukvårdens digitalisering.

Chefer och ledare (arbetsgivarrepresentanter) på alla nivåer behöver ta ansvar för och engagera sig i samverkan med berörda fackliga förbund med stöd från HR.

## 3. Sammanhållen kommunikation

Syftet med planen för samordnad förändringskommunikation är att skapa en gemensam och samstämmig grund för förändringskommunikation. Planen beskriver hur vi ska kommunicera effektivt och skapa en bra grund för förändringen med kommunikation som verktyg. Den innehåller även konkreta aktiviteter som ska leda förändringsarbetet framåt.

### 3.1 Samarbetsstruktur och forum för kommunikationsplanering

Forum och aktiviteter för en kontinuerlig planering av förändringskommunikation beskrivs i tabellen nedan. Processen involverar berörda som driver förändringsarbetet såsom Koncernstab Strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling, projekt Implementering Millennium, införandeansvariga, förändringsledare, chefer, Koncernstab Digitalisering, kommunikatörer samt roller i lokal förvaltning och privata utifrån de digitaliseringsprojekt som beslutats inom ramen för Hälso- och sjukvårdens digitalisering.

När	Forum/aktivitet	Syfte och beskrivning	Ansvar
<b>Årligen, Q4</b>	Ta fram Årsplan över prioriterade frågor som rör förändrings- och annan kommunikation kommande år	Prioriterade målgrupper, budskap, kommunikationsmål och prioriterade insatser	Kommunikatör s-nätverket
<b>Årligen Q4</b>	Se över kommunikationssystemet	Täcker systemet in rätt målgrupper, kommunikationsbehov och kanaler?	Kommunikatör s- nätverket
<b>Veckovis eller månadsvis</b>	Strategiskt dialogforum för kommunikation om digitalisering inom hälso- och sjukvården; införandet av Millennium, e-tjänsterna i Vård och hälsa samt Taligenkänning m.m	Löpande identifiera akuta och långsiktiga kommunikationsbehov kopplat till de regiongemensamma projektens tidplan för Hälso- och sjukvårdens digitalisering där program Millennium är överordnat övriga införanden	Avdelning stöd och utveckling av vårdens processer tillsammans med Koncernstab Digitalisering, kommunikation och projekt implementering Millennium.

### 3.2 Övergripande kommunikationssystem hälso- och sjukvårdens digitalisering

Det övergripande kommunikationssystemet beskriver vilka kanaler och forum som används för kommunikation för att skapa förutsättningar för hälso- och sjukvårdens digitalisering – från baskommunikationen med fakta och nyheter i reguljära kanaler till forum för dialog med berörda målgrupper. Systemet behöver kompletteras med de forum för dialog som finns lokalt utifrån principen att använda befintliga forum. Det finns behov av att

kontinuerligt se över om det saknas kanaler eller dialogforum som skulle underlätta kommunikationen med första linjens chefer.

## **4.Genomförande**

Förändringsledningsplanen för hälso- och sjukvårdens digitalisering kommer hållas ihop av utsedd person inom hälso- och sjukvårdsutvecklingsstaben. Struktur för det gemensamma arbetet kräver gemensamma roller och de roller som finns beslutade är införandeansvariga och förändringsledare. I de fall då ett digitalt införande har beslutats som förutsätter gemensamma arbetssätt, vilka påverkar många, har införandeansvariga en viktig roll i den gemensamma planeringen och struktur för det gemensamma genomförandet. Införandeansvariga har tillsammans med förändringsledare ansvar att hålla ihop och stödja genomförandet lokalt och att i arbetet tillämpa gemensamma arbetssätt.

Det pågår ett arbete att definiera generiska roller som behöver finnas i respektive förvaltning/organisation/vårdgivare.

I de fall beslut behöver fattas om gemensamma arbetssätt i ett digitalt införande som enbart berör ett samordningsråd använder samordningsrådets ledamöter sitt mandat från egen förvaltning för regiongemensamma ställningstaganden. I de fall ett eventuellt beslut påverkar fler än ett samordningsråd eller att det inte finns en befintlig regional gruppering fattas beslut i klinisk ledning. Ansvaret för genomförandet av planens aktiviteter kommer fördelas utifrån nuvarande linjeorganisation utifrån mandat och ansvar där införandeansvariga och förändringsledare har en sammanhållande roll på lokal nivå.

## **5.Uppföljning**

För att lyckas med digitala införanden är det viktigt att skapa förutsättningar både organisatoriskt och förbereda ledare och medarbetare inför de förändringar som de innebär. För att kunna följa att aktiviteter blir genomförda samt att vi ska kunna dra lärdom av olika införanden kommer uppföljning göras enligt följande:

- Att chefer och medarbetare har genomfört digital utbildning i Lärportalen DigIT VGR hälso- och sjukvårdens digitalisering
- Att chefer och ledare har genomfört digital förändringsledningsutbildning i Lärportalen.
- Att respektive förvaltning har riggat en organisation för att omhänderta gemensamma arbetssätt och förändringsledningsaktiviteter lokalt samt rutiner för uppföljning av arbetet. Följs initialt upp i form av processmått och kommer kompletteras med effektmått. Uppföljning sker via nätverket införandeansvariga hälso- och sjukvårdens digitalisering.

## **6.Struktur för revidering av planen**

Revidering av plan beslutas av uppdragsgivare och avstämningar görs löpande.