KoncernkontoretLogotyp för Region Skåne.

Enheten för Kvalitetsutveckling

Process Gapanalys

Skapad av Magnus Augustinsson

Godkänd av Jesper Stenberg

Gäller för Region Skåne

Handbok

Godkänt datum 2024-06-17

Version 1.0

Ärendenummer Ange ärendenummer

Gäller fr.o.m. 2024-06-14

Gäller t.o.m. tv

Handbok i att genomföra en gapanalys

Klicka här för att ange/ta bort text.

Innehåll

[Handbok i att genomföra en gapanalys 1](#_Toc169183974)

[Sammanfattning 3](#_Toc169183975)

[1 Introduktion 4](#_Toc169183976)

[2 Analys – att hitta gapen 5](#_Toc169183977)

[2.1 Beskriv det framtida läget 5](#_Toc169183978)

[2.2 Definiera och avgränsa gapanalysen 5](#_Toc169183979)

[2.3 Analysera nuläget 6](#_Toc169183980)

[2.4 Hitta gapen, dess orsaker och prioritera 7](#_Toc169183981)

[2.5 Revidera och detaljera det framtida läget 8](#_Toc169183982)

[2.6 Planera aktiviteter 8](#_Toc169183983)

[2.7 Fortsatt arbete 9](#_Toc169183984)

[2.7.1 Test av lösningar 9](#_Toc169183985)

[2.7.2 Utvärdera resultat, ta beslut och genomför förändringarna 9](#_Toc169183986)

[2.7.3 Följ upp och justera 10](#_Toc169183987)

[3 Att beskriva resultatet av en gapanalys 10](#_Toc169183988)

[3.1 Innehåll: 10](#_Toc169183989)

[3.2 Mallar 11](#_Toc169183990)

[4 Koppling till Region Skånes förbättringsmetodik, A3 11](#_Toc169183991)

[5 Koppling till Region Skånes förändringsledningsmodell 11](#_Toc169183992)

Sammanfattning

Gapanalys är att identifiera skillnaden, gapet, mellan ett framtida läge (önskat eller beslutat) och nuläget, dvs hur vi levererar, jobbar och presterar idag. Detta ska sedan tala om vilka områden som det finns rum för förbättring. Det börjar alltså till skillnad från förbättringsarbete i ett slags mål, ett framtida läge, men arbetet är i stort överensstämmande med Region Skånes förbättringsmetodik. Arbetsgången för gapanalys är:

* Beskriv det framtida läget
* Avgränsa gapanalysen
* Analysera nuläget
* Hitta gapen, dess orsaker och prioritera
* Revidera och detaljera det framtida läget
* Planera aktiviteter

Gapanalysen *skulle kunna* innehålla test och utvärdering av lösningar, men oftast *inte* gör det, men då är det viktigt att bestämma vem som gör detta och vem som sedan tar beslut respektive följer upp.

Det är vanligt att det framtida läget redan är ganska väl definierat. Det kan vara nationellt eller regionalt beslutade riktlinjer, lagar eller arbetssätt.

I analysen bör också förändringsaspekter beaktas. Alla lösningsförslag är inte lika lätta att genomföra eller motivera. Här bör Region Skånes förändringsledningsmetodik användas.

När resultatet beskrivs är det viktiga att visa

* Den utvecklade beskrivningen av det framtida läget (inklusive varför och slutmål)
* Gap, deras tänkbara orsaker och vilka av dem som påverkar möjligheten att nå det framtida läget mest
* Visualisering av gap t.ex. i flödesschema och diagram (med Region Skånes aktuella siffror kopplat till indikatorerna)
* Arbetsgruppens föreslagna prioritering av gap och åtgärdsförslag

Förslag till lämpliga mallar ges också i denna beskrivning.

För frågor om detta dokument, kontakta [kvalitetsutveckling@skane.se](mailto:kvalitetsutveckling@skane.se)

1. Introduktion

I gapanalys, till skillnad från vad som annars är vanligt vid kvalitetsarbete, börjar vi inte med ett problem utan i ett behov: ett framtida läge (ibland kallat börläge, nyläge, future state…) som vi tror att vi kan, bör eller måste nå. Det kan vara nationell jämförelse, ändrade förutsättningar, en ny organisation, nya roller, en ny lag, ett nytt standardiserat vårdflöde, ändrade ekonomiska förutsättningar, ett nytt IT-system, en kris…. Med andra ord är gapanalysen en beskrivning av vad vi behöver göra för att ta oss från nuet till en önskad framtid. Det framtida läget kan vara en nivå som ett politiskt mål, en ny budget eller hämtad ur en nationell jämförelse, men det kan också redan vara utförligt beskrivet, som tex ett nationellt vårdprogram eller gemensamma arbetssätt beslutade på Regionnivå

En gapanalys jämför det framtida läget med vårt nuläge och identifierar det som vi måste utveckla och förändra för att ”stänga gapen”. Det är ofta som nuläget måste analyseras, och om det kanske saknas processbeskrivningar eller data, och då måste vi ta fram detta och ställa det mot det framtida läget.

Gapen kan vara dels av karaktären att vi måste ta fram en ny lösning, som tex ett nytt arbetssätt, en ny arbetsfördelning eller produktionsplaner, men det kan också vara att identifiera omfattningen och förändringsarbetet om beteendeförändringar krävs och i fallet att gå mot redan beslutade arbetssätt är gapet främst en beskrivning på hur vi tar oss dit.

Detta dokument beskriver en generell arbetsgång för hur du gör en gapanalys. Den bygger på de verktyg som används vid förbättrings[[1]](#footnote-1)- och förändringsarbete[[2]](#footnote-2) inom Region Skåne och är också i överensstämmelse med de mer specifika riktlinjer som finns inom Kunskapsstyrning och SDV.

Arbetsgången är:

* Beskriv det framtida läget
* Avgränsa gapanalysen
* Analysera nuläget
* Hitta gapen, dess orsaker och prioritera
* Revidera och detaljera det framtida läget
* Planera aktiviteter
* *Testa lösningar*
* *Utvärdera resultat, ta beslut och genomför förändringarna*
* *Följ upp och justera*

Observera att gapanalysen *kan* innehålla test av lösningar osv , men oftast *inte* gör det. I så fall är själva gapanalysen fram till steg ” Revidera och detaljera det framtida läget”. Men då är det viktigt att bestämma vem som gör detta och vem som sedan tar beslut respektive följer upp.

Det är ganska vanligt att det framtida läget redan är beslutat och specificerat. Det kan vara nationellt beslutade vårdflöden, nationella riktlinjer eller regionalt beslutade arbetssätt i samband med nya IT-system. Då är det framtida önskade läget väl definierat och beskrivet*.*

Det är ofta bra om samma personer är med hela vägen tills gapet är stängt. Men en gapanalys kan ofta vara delad antingen vara att göra analysen – att hitta gapen och sedan lämna över till en annan organisation för att hitta lösningar och genomföra förändringarna eller så ingår även att hitta lösningarna i gapanalysen, som sedan genomförs i linjen.

1. Analys – att hitta gapen
   1. Beskriv det framtida läget

Beskriv det framtida läget på ett sätt och i ett format som gör att det förstås och går att jämföra med nuläget. Finns det ett färdigt format, exempelvis ett standardiserat förlopp eller ett arbetsflöde så utgår vi från det

Viktigt att beskriva är:

* Slutmålet med det framtida läget
* Kriterier för att det framtida läget ska sägas vara uppnått
* Vilka beslut som tagits som skapat behovet av ett nytt framtida läge

Det framtida läget är vårt mål och bör vara Specificerat, Mätbart, kunna Accepteras (kännas relevant), Realistiskt och Tidsatt (SMARTA:a!) , men det är inte säkert att det kan göras fullt ut förrän analysen är gjord. Beskrivningen av det framtida läget uppdateras därför oftast i steget *2.5 Revidera och detaljera det framtida läget*.

* 1. Definiera och avgränsa gapanalysen

Beskriv och begränsa vad som ska analyseras i gapanalysen så att analysen varken täcker för lite eller för mycket och att den inte kan missförstås.

Gap kan till exempel vara skillnad i:

* hur vi arbetar, processen: vi behöver arbeta på ett annat sätt.
* prestation: vi behöver prestera på en annat sätt, bättre, billigare, mindre varierat
* Krav: vi behöver möta nya krav
* Förmåga: vi behöver nya förmågor som hanterar nya situationer

Detta behöver förtydligas och motiveras:

* För vem (patient, kund, medarbetare) är det viktigt att vi når det framtida läget?
* Omfattning och avgränsningar. Vad ingår (och vad ingår *inte*)

Vi gör detta som ett ”problem” (utmaning) vilket motsvarar hur man i mer renodlad problemlösning definierar problemet. Även i gapanalys bör vi beskriva VAD vi ska analysera (objektet), VAD vi vill uppnå för nyttor och effekter, VEM (som berörs, och vem som är angelägen), VAR, NÄR, HUR MYCKET, (plats, tid, kvantifiering) och VEM som är intresserad av att det framtida läget nås. Se Region Skånes stödmaterial för problemformulering[[3]](#footnote-3)

* 1. Analysera nuläget

Samla in det som idag beskriver nuläget. Det kan vara processer, rollbeskrivningar, indikatorer. Beskriv dessa och det framtida läget på ett sätt som går att jämföra på ett enkelt sätt.

Det är inte ovanligt att nuläget inte är tillräckligt beskrivet, det kanske saknas relevant data, en arbetsbeskrivning, processer eller rollbeskrivningar. Då får vi ta fram dessa som en del av gapanalysen. Vi kan t.ex. behöva mäta, intervjua, inventera eller analysera förändringsvilja.

Sätt att beskriva nuläge kan vara:

* Process eller annan flödesbeskrivning[[4]](#footnote-4)
* Data, gärna visualiserad i diagram (ex histogram, tidsserie, pareto)[[5]](#footnote-5)
* Fiskbensdiagram[[6]](#footnote-6)
* Sammanställning av beslut, riktlinjer och policys.

Vi behöver också analysera förmågan till förändring. Det framtida läget kanske är relevant och viktigt, men organisationens förmåga att ta till sig förändringen, utbilda sig eller vilja att prioritera just detta kanske är en lika stor utmaning som det nya. Här kan vi använda förändringsmetodik[[7]](#footnote-7) för att bedöma. Speciellt:

* Är argumenten varför (och varför nu) starka nog?
* Backas detta upp av ledningen?
* Är det ett attraktivt slutmål (som motiverar)?[[8]](#footnote-8)
  1. Hitta gapen, dess orsaker och prioritera

Det gäller att hitta det viktigaste i vad som skiljer nuläge från det framtida läge vi ska uppnå. Detta motsvarar grundorsaksanalys i förbättringsmetodiken[[9]](#footnote-9). Vi ska identifiera skillnader som vi längre fram ska hitta lösningar på och som stänger hela eller delar av gapet, men lika viktigt är att prioritera vad som påverkar mest. Vi gör detta genom att jämföra.

Det är ofta effektivt att lägga nuläge och framtida läge bredvid varandra och i samma format, ex som processer och jämföra steg för steg. När det gäller data kan det vara effektivt att rita in det framtida önskvärda läget som en linje i ett histogram eller tidserie, vilket gör det tydligt hur nära/ofta vi når det önskade framtida läget idag.

Det kan också vara effektivt att göra en SWOT-analys, dvs att beskriva vilka styrkor och svagheter (interna) respektive möjligheter och hot (externa) som nuläget omfattar i jämförelse med det önskade framtida läget.

Även här kan det ibland vara effektivt att dela upp i mindre delar och börja jobba med att hitta lösningar för en del av gapet. Glöm inte att beskriva ett delmål i så fall. En stor vinst med att göra detta är att dellösningen kan ge svar på frågor och idéer till lösningar som vi inte kunde tänka ut på förhand. Det är detta som brukar kallas ett ”agilt” arbetssätt eller ”PGSA – Planera- Göra-Studera-Agera”[[10]](#footnote-10).

Även nu måste vi snegla på gapet i form av förändringsbehov, dvs vad är det för beteenden som ska ändras. Är gapet här för stort, kan det vara omöjligt att nå ett framtida läge eller kraftigt påverka tiden för genomförandet. Ett enkelt sätt att göra det är att åter ställa sig frågan om argumenten är starka nog samt fråga sig:

*Vilka med- och motkrafter till förändringen kan vi se redan nu? (en s.k. kraftfältsanalys[[11]](#footnote-11))?*

* 1. Revidera och detaljera det framtida läget

Efter att vi har hittat gap och prioriterat kan vi behöva uppdatera och specificera beskrivningen av det framtida läget. Exempelvis kan vi nu ofta mer ge en tidpunkt, hur det ska mätas, vem osv. Det framtida läget är ju ofta ett mål, så då ska det vara specifikt och SMART[[12]](#footnote-12). Vi kanske också vill lägga till delmål.

Detta steg behövs oftast göras, speciellt om det är ett framtida läge som kanske bara beskrivs av ett nytt strategiskt mål eller en ny målnivå.

Ofta är det hit själva gapanalysen sträcker sig (se mer under 2.6 Planera / Testa lösningar), som grund för beslut om fortsättning.

* 1. Planera aktiviteter

Gapanalysen ska leda fram till ett antal aktiviteter som behöver göras och lösningar som kanske behöver testas. Om detta ingår i själva gapanalysen beror på. Målet är ju att hitta vad som ska göras, men om själva ”görandet” ingår beror på hur arbetet är eller kommer att organiseras och vem som har ansvaret. Vid ett större införande av nya arbetssätt är gapanalysens roll att hitta och som beskriva omfattningen så den kan värderas och planeras/resurssättas. Det innebär:

* Vad ska göras?
* Vem gör vad?
* När görs det?
* När ska det vara klart?

Dessa aktiviteter ska prioriteras[[13]](#footnote-13) efter nytta och storlek på insats eller om något behöver göra i en viss ordning.

Genomförande innebär nästan alltid förändringsledning, eftersom det oftast betyder att någon ska ändra sitt beteende och som en viktig komponent i det, kommunikation. Två effektiva verktyg är:

* Region Skånes förändringsplaneringsmodell[[14]](#footnote-14)
* Region Skånes modell för kommunikationsbudskap[[15]](#footnote-15)

Om du genomför förändringsplaneringen med hjälp av metodiken, exempelvis med hjälp av den s.k. ”dialogkartan”[[16]](#footnote-16) kommer du att få fram det som ska ingå i budskapsmodellen

* 1. Fortsatt arbete

Gapanalysen slutar oftast med en handlingsplan eller som ett beslutsunderlag. Men ibland kan det vara bra att teamet som gör analyser fortsätter en bit till eftersom man då är insatt i frågan. Det kan vara att testa några lösningar som sluter gap och kanske införa några av de som kan göras direkt. Nedan följer ett par tänkbara steg (vilket bygger på problemlösningsmetodiken ”A3”

* + 1. Test av lösningar

Ibland är det inte så lätt att definiera vilka aktiviteter som ska göras. Det kan vara ett effektivt sätt att inom ramen för gapanalysen testa några olika lösningar för att få svar på frågor eller för att välja ”rätt”. Det finns en effektiv metodik för detta, ”PGSA-hjulet”[[17]](#footnote-17) (Planera Göra Studera Agera)

* + 1. Utvärdera resultat, ta beslut och genomför förändringarna

Efter aktiviteter och test av lösningar ska vi utvärdera resultatet. Detta är ett kontinuerligt arbete, att väta till dess allt är klart gör att vi inte tar i beaktan allt det vi lär oss i processen. Frågor att ställa sig är:

* Vad har genomförts?
* Vad har förkastats?
* Vad återstår att genomföras?
* Vad blev effekten?
* Nåddes/kom vi närmare det framtida läget?
* Har vi en lösning som kan användas av fler eller till och med alla?
  + 1. Följ upp och justera

En utmaning i att genomföra det som en gapanalys kommer fram till är att det inte alltid är samma personer som följer upp resultatet som de som gjort analysen. Ibland görs analysen av någon, genomförandet av någon annan och uppföljningen ska göras av någon tredje. Därför är det viktigt att identifiera hur, vem och när uppföljning ska ske.

Här bör det framgå vilka kriterierna för det önskade framtida läget är och hur de mäts. Om detta inte är klart behöver man klargöra innan man släpper ansvaret till de uppföljningsansvariga. Här kan det vara viktigt att skilja på vad som är ”styrande” (påverkande) och vad som är ”eftersläpande” (effekten). Det förstnämnda är något som styr att vi gör saker rätt, eftersläpande mäter en faktisk utkomst. Exempel från vården skull kunna vara antalet genomförda granskningar av läkemedelslistor (styrande), och antal medicinutlösta fall som kräver sjukhusvård (eftersläpande).

1. Att beskriva resultatet av en gapanalys
   1. Innehåll:

Dokumentationen för en gapanalys som används för beslutsunderlag vid ett genomförande bör visa

* Den utvecklade beskrivningen av det framtida läget (inklusive varför och slutmål)
* Gap, deras tänkbara orsaker och vilka av dem som påverkar möjligheten att nå det framtida läget mest
* Visualisering av gap t.ex. i flödesschema och diagram (med Region Skånes aktuella siffror kopplat till indikatorerna)
* Arbetsgruppens föreslagna prioritering av gap och åtgärdsförslag
* En uppskattning av förändringsinsatsen som krävs

Eventuellt även:

* Förändringsplan[[18]](#footnote-18)
* Kommunikationsplan[[19]](#footnote-19)
* Nyttokalkyl[[20]](#footnote-20)
* Projektdirektiv[[21]](#footnote-21)
  1. Mallar

I sin enklaste form kan en gapanalys dokumenteras i en A3:a, där stegen ovan passar bra i de rutor som redan finns.

Gör du en gapanalys inom Kunskapsstyrning kan med fördel Gapanalys-mallen för Personcentrerat och sammanhållet vårdförlopp[[22]](#footnote-22) nyttjas.

Ibland är gapanalysen en del av förstudien i ett projekt. Då används projektmallarna som dokumentation, exempelvis ett projektdirektiv. Den vanligaste projektmodellen i Region Skåne är BUM[[23]](#footnote-23)

Det kommer också finnas också en generisk gapanalysrapportmall[[24]](#footnote-24)

1. Koppling till Region Skånes förbättringsmetodik, A3

Genom att följa fotnoter och länkar inses att en gapanalys på många sätt är ett specialfall av förbättringsmetodik, där skillnaden är att vi utgår från ett mål i stället för ett problem, risk eller hinder.

Då A3 används för gapanalys är skillnaden att vi skapar eller redan har ett framtida läge/Mål och det är jämförelsen mellan nuläget och detta som vi gör grundorsaksanalysen utifrån!

Jobbar du mycket med gapanalyser kan det rekommenderas att ta del av Regions Skånes förbättringsmetodik och de utbildningar som finns. Du hittar en beskrivning av modellen, länkar till utbildning, fler verktyg på Vårdgivare i Skåne: <https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forbattringsledning/>

1. Koppling till Region Skånes förändringsledningsmodell

Den andra delen av gapanalysen är förändringen. Det är ju oftast människor som ska ändra sitt beteende eller uppmanas att göra en omprioritering. Väldigt många nya arbetssätt stannar här, lösningen finns, men ingen vill eller kan prioritera det. Därför är det viktigt att ta in förändringsaspekterna tidigt. Redan beskrivningen av det framtida läget måste kunna motivera till förändring. Vidare kan (och bör!) prioritering påverkas av hur lätt förändringen bedöms kunna genomföras. Region Skåne har ett RD-beslut på att ha en gemensam förändringsmodell (och utbildade förändringshandledare[[25]](#footnote-25) som kan hjälpa till) för att lyfta dessa aspekter. En förändring gör lite nytta ogenomförd eller bara delvis.

Jobbar du mycket med gapanalyser kan det rekommenderas att ta del av Regions Skånes förändringsmodell, dess verktyg och de utbildningar som finns. Du hittar en beskrivning av modellen, länkar till utbildning, fler verktyg på Vårdgivare i Skåne: <https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forandringsledning/>

1. [A3](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forbattringsledning/)  (Region Skånes förbättringsmodell; Vårdgivare i Skåne) [↑](#footnote-ref-1)
2. [Förändringsledning](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forandringsledning/) (Region Skånes förändringsmodell, Vårdgivare i Skåne) [↑](#footnote-ref-2)
3. Problemformulering med 7 frågor <https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288375> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Processkartläggning](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288367) (från Region Skånes förbättringsmodell, A3) [↑](#footnote-ref-4)
5. [Sju kvalitetsverktyg](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288381) (från Region Skånes förbättringsmodell, A3) [↑](#footnote-ref-5)
6. [Fiskbensdiagram - Kvalitetsutveckling - verktyg och mallar - Vårdgivare Skåne (skane.se)](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288365) [↑](#footnote-ref-6)
7. [Förändringsledning](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forandringsledning/) (Region Skånes förändringsmodell) [↑](#footnote-ref-7)
8. [Att förbereda en förändringsplanering](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288377) (från Region Skånes förändringsmodell) [↑](#footnote-ref-8)
9. [Grundorsaker – förstå det bakomliggande](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/forbattringsledning/#288400)(från Region Skånes förbättringsmodell, A3) [↑](#footnote-ref-9)
10. [PGSA-hjulet](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288366) (från Region Skånes förbättringsmodell, A3 [↑](#footnote-ref-10)
11. [Kraftfältsanalys](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288374) (från Region Skånes förändringsmodell) [↑](#footnote-ref-11)
12. [SMART:a mål](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288380) (från Region Skånes förbättringsmodell, A3) [↑](#footnote-ref-12)
13. [Prioritering](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/for-deltagare/prioritering/#30947) (från Region Skånes förbättringsmodell, A3) [↑](#footnote-ref-13)
14. [Förbered genomför och förstärk förändringar](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288377) (från Region Skånes förändringsmodell) [↑](#footnote-ref-14)
15. [Kommunikationsbudskap](https://regionskane-my.sharepoint.com/personal/194733_skane_se/Documents/Kommunikationsbudskap) (från koncernstab kommunikation) [↑](#footnote-ref-15)
16. [Dialogkarta för visuellt stöd (…) och Presentation och verktyg för förändringsplanering med medarbetere](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288377) [↑](#footnote-ref-16)
17. [PGSA-hjulet](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288366) (Vårdgivare i Skåne – Kvalitetsutveckling) [↑](#footnote-ref-17)
18. Vårdgivare i Skåne – Kvalitetsutveckling [Verktyg och mallar – Förbered genomför och förstärk förändring](https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/kvalitetsutveckling/verktyg-och-mallar/#288377) [↑](#footnote-ref-18)
19. Leda vid förändring – Region Skånes intranät <https://intra.skane.se/rollchef/service/leda-vid-forandring/> [↑](#footnote-ref-19)
20. [Nyttokalkyler - Inera](https://www.inera.se/tjanster/nyttokalkyler/) [↑](#footnote-ref-20)
21. [BUM modell](https://intra.skane.se/sidor/min-forvaltning-region-skane/utvecklingsarbete/projekt/bum-modellen/) [↑](#footnote-ref-21)
22. Gapanalys PCSVF (mall) [↑](#footnote-ref-22)
23. [BUM modell](https://intra.skane.se/sidor/min-forvaltning-region-skane/utvecklingsarbete/projekt/bum-modellen/) [↑](#footnote-ref-23)
24. Gapanalys (mall) [↑](#footnote-ref-24)
25. Förändringshandledare, se kontaktperson på sidan [Leda vid förändring - Region Skånes intranät (skane.se)](https://intra.skane.se/rollchef/service/leda-vid-forandring/) [↑](#footnote-ref-25)