

Granskning

Nära vård organisation

Region Västernorrland

Mars 2023

Elinore Fahlgren

Anna Nergårdh

Emma Pettersson



## Innehållsförteckning

1. Sammanfattning och övergripande bedömning .....	3
2. Inledning.....	6
2.1. Bakgrund.....	6
2.2. Syfte .....	6
2.3. Revisionsfrågor .....	6
2.4. Avgränsning .....	7
2.5. Revisionskriterier .....	7
2.6. Metod .....	7
2.7. Projektorganisation .....	8
3. God och nära vård .....	9
4. Iakttagelser, bedömningar och rekommendationer .....	10
4.1. Organisation .....	10
4.2. Åtgärder och aktiviteter .....	14
4.3. Mål .....	21
4.4. Uppföljning .....	28
4.5. Kompetens och kapacitet .....	32
5. Bilagor.....	35
5.1. Bilaga 1 - Intervjuförteckning .....	35
5.2. Bilaga 2 – Dokumentgenomgång.....	36

## 1. Sammanfattning och övergripande bedömning

---

Helseplan har fått i uppdrag att genomföra en granskning med syftet att bedöma om Hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt att närsjukvårdsorganisationen har implementerats i enlighet med beslut, syften och mål.

**Helseplan bedömer** att hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt att närsjukvårdsorganisationens har implementerats i enlighet med beslut, syften och mål.

Granskningen har visat att ansvar och mandat till stor del har tydliggjorts i närsjukvårdsorganisationen genom reglemente, styrmodell och tillhörande riktlinje. Vidare fastställer Program God och nära vård ansvar och mandat i programdirektiv och programplan.

Granskningen visar att närsjukvårdsorganisationen har definierat mätbara mål. Helseplan bedömer att närsjukvårdsorganisationens mål har följts upp och rapporterats till hälso- och sjukvårdsnämnden, samt regionstyrelsen i enlighet med fastställd uppföljning- och rapporteringsstruktur. Granskningen visar vidare att regionstyrelsen har erhållit en årlig uppföljning av organisationsförändringen avseende arbetet för en god och nära vård i redovisande dokument såsom delårsrapport och årsredovisning.

Efter genomförd granskning bedömer Helseplan att närsjukvårdsorganisationens syfte är att uppnå målbild 2030 men att detta inte har fastställts och kommunicerats tillräckligt tydligt internt, varken i form av fastställda dokument eller annan intern dokumentation. Granskningen visar att i Regionfullmäktiges beslut för en ny organisation för hälso- och sjukvården framkommer att syftet med föreslagen ny organisation är att möta den demografiska utvecklingen och ett ökat behov av personcentrerad som underlättar patienternas möjligheter att aktivt medverka i förebyggande insatser och behandling. I och med att organisationsstrukturens syfte bedöms inte ha fastställts internt i form av styrande dokument eller liknande blir bedömning avseende om mätbara mål har definierats för att följa upp om organisationens uppfyller sitt syfte ej möjlig.

Granskningen visar att närsjukvårdsorganisationen har identifierat, planerat och vidtagit nödvändiga åtgärder för att organisationens syfte ska kunna uppnås. Det genomförs åtgärder och aktiviteter i en takt som möjliggör att närsjukvårdsorganisationen kan uppfylla sina mål i fastställda planer. Av närsjukvårdsorganisationens delårsbokslut augusti 2022 framgår att närsjukvårdsorganisationen bedömer måluppfyllelsen till två av tre varvid tre är helt uppfyllt och 1 ej uppfyllt. Helseplan bedömer utifrån delårsbokslut augusti 2022 att närsjukvårdsorganisationen har genomfört åtgärder och aktiviteter i en takt som krävs för att delvis uppfylla fastställda mål.

Helseplan bedömer att Program God och nära vård har identifierat och planerat nödvändiga åtgärder för att organisationens syfte ska kunna uppnås. Helseplan bedömer även att programmet har vidtagit åtgärder dels i enlighet med vad som identifierats och planerats, dels åtgärder för att organisationens syfte ska kunna uppnås. Helseplan bedömer att för att organisationens syfte ska kunna uppnås till fullo bedömer Helseplan att fler åtgärder behöver vidtas. Helseplan gör därmed inte en bedömning avseende om programmet har vidtagit nödvändiga åtgärder som inneburit att organisationens syfte har uppnåtts, men att programmet har vidtagit åtgärder som bidrar till att organisationens syfte kan uppnås.

Helseplan bedömer Programmets uppföljning av strategiskt mål, delmål, effektmål och nyttoobjekt som bristfällig. Den uppföljning som har skett har inte skett i enlighet med vad som fastställts enligt programplan. Programmets måluppföljning har inte rapporterats till hälso- och sjukvårdsnämnden. Beaktning bör tas till att programmet inte har varit verksamt under en längre tid utan kan vid tillfället för granskningen fortfarande vara i en uppstartsfas.

Vidare bedömer Helseplan att det genomförs åtgärder och aktiviteter inom ramen för programmet i en takt som gör det möjligt att uppfylla målen i de fastställda planerna. Som angetts är programmet relativt nytt. Det gör att det inte varit möjligt att bedöma om vidtagna åtgärder och aktiviteter genomförts i den takt som krävs för att uppfylla de fastställda målen. Men Helseplan gör bedömningen att åtgärder och aktiviteter vidtas i enlighet med vad som planerats.

Slutligen bedömer Helseplan att det till viss del finns kompetens och kapacitet att arbeta med omställningen mot nära vård i närsjukvårdsorganisationen. Det framgår av årsredovisning 2021 och delårsrapport augusti 2022 att regionen har en utmaning avseende kompetens och personalresurser utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Detta till viss del på grund av arbetet med och konsekvenser av covid-19-pandemin. Helseplan bedömer att det inom programmet finns kompetens att arbeta med omställningsarbetet. Helseplan bedömer emellertid att det föreligger utmaningar avseende kapacitet såväl inom programmet som i övriga organisationen till följd av brist på personalresurser samt hög arbetsbelastning.

#### **Helseplan rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att**

- styrgrupp för Program God och nära vård fastställer en tillräcklig rapporterande struktur av programmets arbete för att säkerställa att vidtagna åtgärder är i nivå med vad som krävs för att organisationen ska kunna uppnå sitt syfte. Helseplan kan tydligt se att det finns en fastställd rapporterande struktur inom programmets organisation, såsom vad som kan utläsas ur exempelvis Programplan. Helseplan har, inom ramen för granskningen, inte kunnat bedöma om vidtagna åtgärder är i sådan grad att organisationen kan uppnå sitt syfte, varvid Helseplan bedömer att även styrgruppen för programmet inte kan göra den bedömningen. För att behålla den flexibla verksamhetsmodell som Helseplan har iakttagit inom ramen för granskningen rekommenderas således att styrgruppen säkerställer en rapporterande struktur som ger styrgruppen betryggande information om vidtagna åtgärder och ger dem möjligheten att bedöma om dessa bidrar till att organisationen framledes når sitt syfte.
- säkerställa att närsjukvårdsorganisationens syfte tydliggörs dels i dokumentation, dels kommunikativt internt. När organisationsstrukturens syfte har fastställts kan hälso- och sjukvårdsnämnden fastställa mätbara mål formulerade utifrån syftet.
- säkerställa att Program God och nära vård följer fastställd uppföljningsstruktur. Detta innefattar även att säkerställa att rapportering av genomförd uppföljning ges till hälso- och sjukvårdsnämnden.
- utreda behovet av att tillsätta ytterligare resurser till programmet för att säkerställa fortsatt framdrift i omställningsarbetet.

Stockholm, den 17 mars 2023



Elinore Fahlgren, projektledare

Helseplan Consulting Group AB

## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Regionfullmäktige beslutade i september 2020 att genomföra en närsjukvårdsreform inom Region Västernorrland som är organiserad i tre närsjukvårdsområden baserat på sjukhusen i Sollefteå, Örnsköldsvik och Sundsvalls upptagningsområden. Varje närsjukvårdsområde ska ha sin utgångspunkt i primärvården och samordnas med det lokala sjukhusets verksamheter inom medicin, kardiologi, akutmottagning och geriatrik, neurologi och rehabilitering. Övrig hälso- och sjukvård organiseras i två länsjukvårdsområden. Fullmäktige beslutade även att Regionstyrelsen ska erhålla en årlig uppföljning av organisationsförändringen.

Den nya hälso- och sjukvårdsorganisation infördes den 1 januari 2021. Den ska stödja arbetssätt som är mer anpassade till olika patientgruppers behov och dessutom åstadkomma en tydligare och effektivare ledning och styrning av Regionens hälso- och sjukvård. Organisationsstrukturen ska även bidra till en rimlig balans av verksamheter i områden och enheter i verksamheter samt värna och vidareutveckla betydelsefulla och adekvata delar i nuvarande organisation.

Av arbetsgivarens förslag – Utveckling av hälso- och sjukvårdens organisation, som utgjorde underlag för Regionfullmäktiges beslut, framgår att det behövs definierade och mätbara mål för att kunna följa upp om organisationsstrukturen uppfyller sitt syfte.

Av årsredovisning (2021) framgår att "Hälso- och sjukvårdens nya organisation har fortsatt utvecklas under året, med nya lednings- och samverkansformationer. Ännu återstår delar att komma på plats gällande exempelvis kvarvarande ansvarsfrågor, systemstöd med mera." (sida 24).

### 2.2. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om Hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt att närsjukvårdsorganisationen har implementerats i enlighet med beslut, syften och mål.

### 2.3. Revisionsfrågor

Granskningen är inriktad mot nedanstående revisionsfrågor:

- Har ansvar och mandat tydliggjorts?
- Har mätbara mål definierats för att följa upp om organisationsstrukturen uppfyller sitt syfte?
- Har målen följts upp och rapporterats till Hälso- och sjukvårdsnämnden?
- Har nödvändiga åtgärder för att organisationens syften ska kunna uppnås identifierats, planerats och vidtagits?
- Har Regionstyrelsen erhållit en årlig uppföljning av organisationsförändringen?
- Genomförs åtgärder och aktiviteter i den takt som krävs för att uppfylla målen i planerna?
- Finns det kompetens och kapacitet för att arbeta med omställningen mot nära vård?

## 2.4. Avgränsning

Granskningen avser i huvudsak Hälso- och sjukvårdsnämnden. Regionstyrelsen berörs i begränsad utsträckning genom fullmäktiges beslut om årlig uppföljning till styrelsen.

## 2.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildat underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Dessa är:

- God och nära vård – en primärvårdsreform (SOU 2018:39)
- God och nära vård – vård i samverkan (SOU 2019:29)
- God och nära vård – en reform för ett hållbart hälso- och sjukvårdssystem (SOU 2020:19)
- God och Nära vård 2021 – en omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav. *Regeringskansliet*. Hämtad 20230125 från <https://www.regeringen.se/overenskommelser-och-avtal/2022/01/god-och-nara-vard---overenskommelse-mellan-staten-och-sveriges-kommuner-och-regioner/>.  
Diarienummer: S2022/00607
- Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30)
- Kommunallagen (2017:725)
- Målbild för God och nära vård 2030, Västernorrland
- Patientlagen (2014:821)
- Patientsäkerhetslagen (2010:659)
- Socialstyrelsens föreskrifter om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9)

I övrigt har granskningen genomförts i enlighet med God revisionsred i kommunal verksamhet samt med beaktande av de rekommendationer och vägledningar som utarbetats av Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer (SKYREV).

## 2.6. Metod

### 2.6.1. Dokumentstudier

Helseplan har granskat ett antal styrande och redovisade dokument, däribland riktlinje styrmodell (2020), ett antal av Regionfullmäktiges, Regionstyrelsens och Hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll, utdrag från Regionens intranät samt dokumentation för Program god och nära vård. Fullständig dokumentlista återfinns i Bilaga 2.

### 2.6.2. Intervjuer

Semistrukturerade djupintervjuer har genomförts enligt en i förväg fastställd intervjumall. Intervjuer har genomförts med förtroendevalda politiker i presidiet i Hälso- och sjukvårdsnämnden. Även områdesdirektörer, programledare och programområdesansvariga har intervjuats. Totalt har 14 personer intervjuats, se Bilaga 1 för intervjuförteckning. Samtliga intervjuade har erbjudits möjlighet att sakgranska rapporten.

## 2.7. Projektorganisation

Från Helseplan har Elinore Fahlgren varit projektledare och Emma Pettersson konsult. Anna Nergårdh har varit expert och Pär Ahlborg har varit kvalitetsgranskare. Granskningen genomfördes mellan september 2022 och mars 2023.



### 3. God och nära vård

---

Svensk hälso- och sjukvård står inför en rad långsiktiga strukturella utmaningar. Befolkningen lever allt längre samtidigt som antal äldre och unga ökar snabbare än befolkningen i arbetsför ålder. Den demografiska förändringen innebär stora utmaningar att finansiera och inte minst bemanna hälso- och sjukvårdens verksamheter. Som en del av lösningen krävs att regioner och kommuner förändrar arbetssätt och utvecklar sina organisationer. Omställningen till god och nära vård är en beskrivning för den omställning som sker inom hälso- och sjukvården samt inom vård och omsorg. Staten och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har även för 2023 slutit en överenskommelse om god och nära vård, vilken grundar sig på tidigare riksdagsbeslut om en omställning av hälso- och sjukvården där primärvården utgör navet. (God och nära vård 2021 – en omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav)

Svensk hälso- och sjukvård ska vara likvärdig och tillhandahållas på lika villkor för hela befolkningen. Det finns därför behov att skapa en närmare, mer jämlik, jämställd och tillgänglig vård i hela landet som bättre motsvarar olika människors och gruppers behov. Omställningen till god och nära vård syftar till att vården i större utsträckning ska organiseras och bedrivas med utgångspunkt i patientens behov och förutsättningar. (God och nära vård 2021 – en omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav)

Primärvården ska vara basen och navet i svensk hälso- och sjukvård. Den ska finnas nära invånarna och ha goda möjligheter att arbeta främjande, förebyggande och proaktivt. I primärvården byggs kontinuitet upp för att främja relationer och bidra till ökad trygghet och tillgänglighet. Ökad tillgänglighet handlar om geografisk närhet, öppettider, nyttjande av digital vård och digitala lösningar för kontakter med vården. (God och nära vård 2021 – en omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav)

I omställningen är det många olika aktörer som behöver agera tillsammans för att åstadkomma en nära vård. En av de viktigaste framgångsfaktorerna är att få till samspelet mellan regioner och kommuner. (Att driva omställningen till Nära vård, 2020)

## 4. Iakttagelser, bedömningar och rekommendationer

Nedan beskrivs Region Västernorrlands interna organisation, dess organisationsförändring med implementering av närsjukvårdsområden samt det länsgemensamma stödarbetet till ordinarie linjeverksamhet som sker inom ramen för Program God och nära vård. Program God och nära vård som beskrivs mer utförligt under avsnitt 4.1.3 ligger utanför ordinarie linjeorganisationen. Programmet involverar dock de verksamheter som återfinns inom linjeorganisationen varvid Program God och nära vård och dess arbete bedöms som tillämpligt. Program God och nära vård verkar dock som ett metod- och kunskapsstöd till åtta likvärdiga parter, kommunerna och regionen tillsammans.

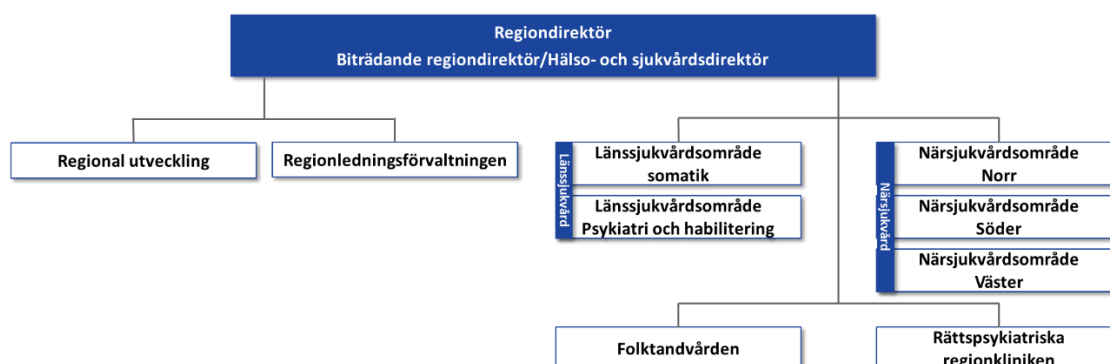
Programmet initierades 1 januari 2021. Omorganiseringen till närsjukvårdsområden från den tidigare primärvårdsförvaltningen implementerades under 2021.

### 4.1. Organisation

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågan "Har ansvar och mandat tydliggjorts?".

*Riktlinje Styrmodell (2020)* beskriver Region Västernorrlands övergripande strukturer för organisationens styrning. Styrningen utgår från ett helhetsperspektiv vilket innebär att den omfattar all verksamhet och samtliga organisatoriska nivåer. Arbetet med att leda, utföra och följa upp verksamheterna regleras i styrmodellen. Syftet med riktlinjen är att beskriva de övergripande strukturerna för Region Västernorrlands styrning samt målstyrningskedjan utifrån organisationsnivåer. Därtill syftar styrmodellen till att systematiskt styra och säkerställa arbetet med planering, genomförande och uppföljning av Regionens verksamhet. Styrningens målsättning är att säkerställa att Regionens vision och de politiska ambitionerna får genomslag samt att verksamheterna bedrivs ändamålsenligt. *Bild 1* beskriver den övergripande organisationsstrukturen för Region Västernorrland, se nedan.

*Bild 1 Övergripande organisationsstruktur Region Västernorrland*



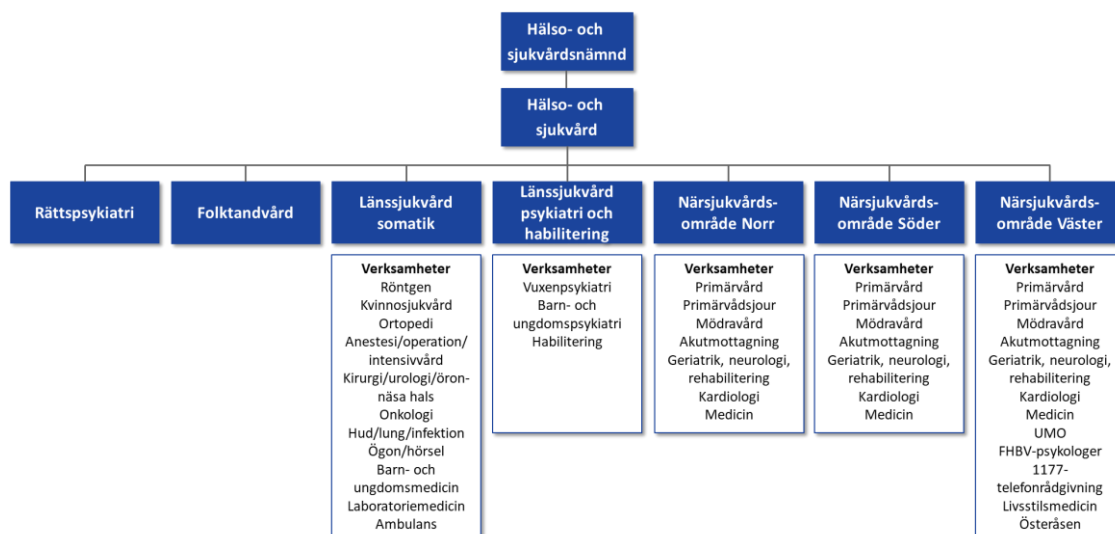
#### 4.1.1. Region Västernorrlands hälso- och sjukvårdsorganisation

Den nya organisationen ska enligt Regionfullmäktiges beslut stödja arbetssätt som är mer anpassade till olika patientgruppers behov och dessutom åstadkomma en tydligare och effektivare ledning och styrning av Regionens hälso- och sjukvård.

Region Västernorrlands närsjukvårdsorganisation linjerar med omställningen till god och nära vård genom att vara mer anpassad till olika patientgruppers behov, vara tillgänglig, vara patientcentrerad med kontinuitet samt att vara förebyggande och hälsofrämjande.

Regionstyrelsen fastställer (2020-09-23 §132) att Regionstyrelsen ska erhålla en årlig uppföljning av organisationsförändringen som beslutats. *Bild 2* beskriver den övergripande organisationen för hälso- och sjukvård.

*Bild 2 Organisation hälso- och sjukvård*



### Hälso- och sjukvårdsnämnden

Hälso- och sjukvårdsnämnden har enligt reglemente 2019-2022 (beslutad 2018) vårdgivaransvaret för all drift av hälso- och sjukvård och tandvård i egen regi. Nämndens uppgifter och mandat inkluderar men är inte begränsade till att

- ansvara för att verksamheten inom nämndens ansvarsområde bedrivs effektivt och i enlighet med policy, mål, program och reglementen,
- ansvara för att verksamheten inom nämndens ansvarsområde bedrivs i enlighet med anvisningar och direktiv,
- samverka och samråda med länets kommuner samt,
- efter anvisningar utarbeta förslag till verksamhetsplan för verksamheten inom nämndens ansvarsområden samt genomföra uppföljning av nämndens verksamhetsplan genom månads- och delårsrapporter samt årsrapport.

### Närsjukvårdsområde

En närsjukvårdsverksamhet ansvarar för att ge patienterna god vård med kontinuitet i en sammanhållen vårdkedja som innefattar en väl utvecklad och fördjupad samverkan mellan specialistvård, primärvård och kommun inom det geografiskt angivna området. Inom varje närsjukvårdsområde samordnas primärvård (hälsocentraler, primärvårdsjour, mödravård) och delar av somatisk sjukhusvård (medicin, geriatrik, neurologi och rehabilitering, akutmottagning och kardiologi). Av Regionfullmäktiges beslut (2020-09-23 §132) framgår att varje närsjukvårdsverksamhet har en verksamhetschef och på enhetsnivån finns en enhetschef.

*Riktlinje styrmodell (2020)* fastställer att ”varje organisatorisk nivå har ansvar att planera, genomföra och följa upp verksamhetens mål och grunduppdrag samt att utveckla verksamheten i relation till ekonomiska förutsättningar.” (Sida 2)

#### **4.1.2. Målbild för god och nära vård 2030**

Region Västernorrland har tillsammans med länets kommuner tagit fram dokumentet *Målbild för God och nära vård 2030*, en gemensam riktning för utveckling av nära vård. Av *Målbild för God och nära vård 2030* framgår att det övergripande syftet med målbilden för nära vård är att skapa en god och jämlik vård som individen kan vara trygg med.

*Målbilden* är Regionens och kommunernas gemensamma vision och riktningsgivare för att över tid kunna bygga en mer sammanhållen, mer jämlik och effektiv hälso- och sjukvård för länets alla individer utifrån ett nära vård-perspektiv. *Målbilden* riktar bland annat arbetet som utförs under Programdirektiv god och nära vård i Västernorrland, och som bland annat omsatts i ett länsgemensamt program, Program God och nära vård i Västernorrland, för samordning och stöd i länets gemensamma omställning.

*Målbilden* består av fyra områden:

1. Jag har en vård som är tillgänglig för mina behov.
2. Mitt behov är i fokus och jag är delaktig i min egen vård.
3. Jag har en kontinuitet i min kontakt med vården.
4. Vården är hälsofrämjande och förebyggande för min hälsa.

#### **4.1.3. Program God och nära vård i Västernorrland**

Ett program har tagits fram för att stödja den gemensamma utvecklingen av nära vård i länet. I Programplan för god och nära vård (2021) beskrivs ramarna för programmets arbete, inklusive mål, nyttor och avgränsningar. Programmet utgår från de nationella riktlinjerna för omställningen och har anpassats till Västernorrlands egna förutsättningar. Programmet startade den 1 juli 2021 och beräknas pågå i sex år. Det samlar och tillgängliggör länsgemensam specialistkompetens inom förändringsledning och inom identifierade utvecklingsområden prioriterade för omställningen.

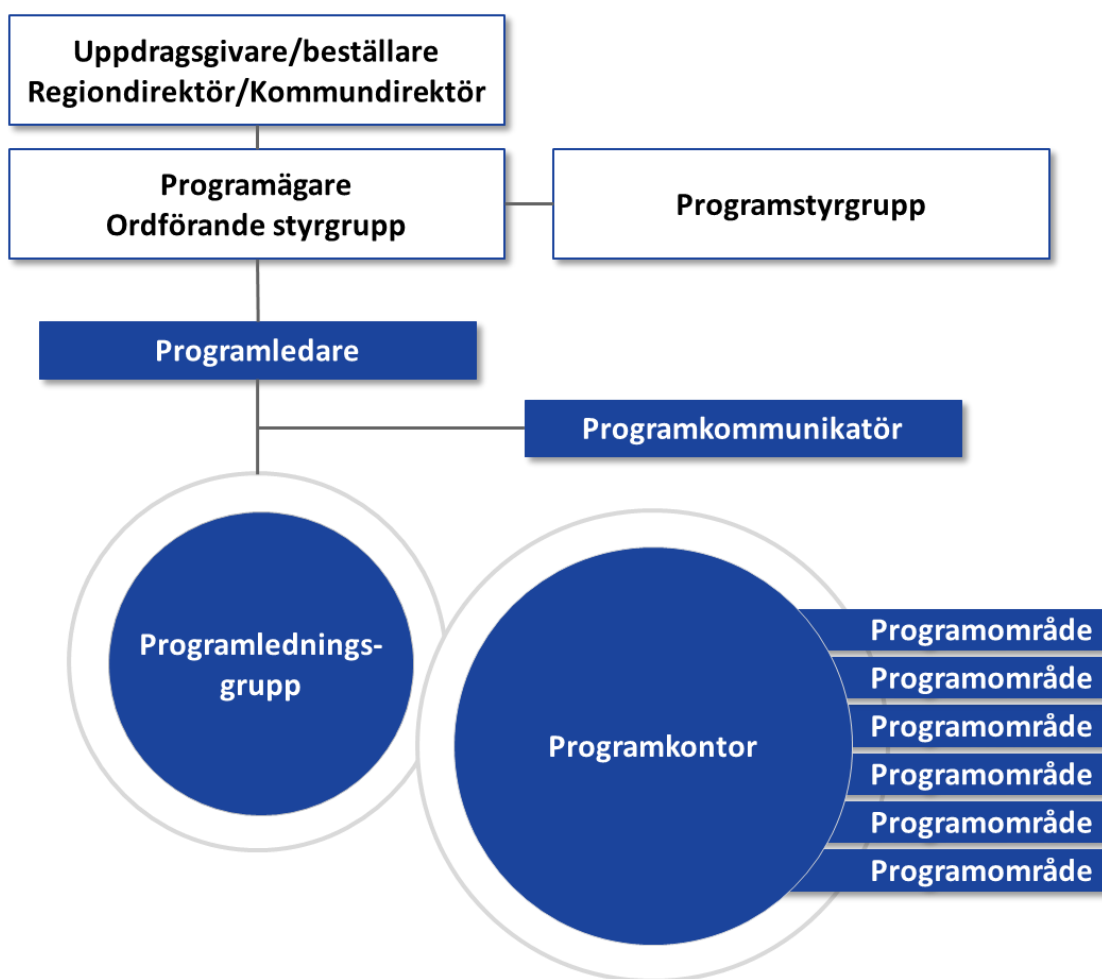
Enligt *Programplanen* har programmet i uppdrag att samordna, uppmuntra och följa upp utvecklingen och omställningen till nära vård över tid samt agera metod- och kunskapsstöd till Regionen och kommunerna i länets omställning. Programmets uppdrag innefattar att ge förändringsägare (verksamhetschefer eller förvaltningschefer) ökad förmåga att utveckla och leda sin verksamhet i riktning mot det strategiska målet (se rubrik 4.3.1 *Mätbara mål*) samt att projekt som inkluderas får kompetensstöd. Därtill ska programmet synliggöra utvecklingsaktiviteter i verksamhet genom att följa projektportföljen.

#### **Programmets organisation**

Uppdragsgivare/beställare är regiondirektören tillsammans med kommundirektörerna från samtliga kommuner. Programägare är programstyrgruppens ordförande som i sin tur leder den länsgemensamma programstyrgruppen. Programmet arbetar på uppdrag av programstyrgruppen.

Programmet är bestående av två delar: programledningsgrupp respektive ett programkontor. Programledningsgruppen består av programledaren, som leder och fördelar arbetet på programstyrgruppens uppdrag. I programledningsgruppen ingår också programmets förändringsledare (programledning) som stödjer verksamhet på övergripande nivå. Programkontoret leds av programkontorskoordinatören och övriga roller i programkontoret utgörs av programcontroller respektive programområdesansvariga. Programkontoret är den funktion som samordnar projektportföljen, processleder och kvalitetssäkrar omställningsarbetet. Bild 3 beskriver organisationsstrukturen för Program God och nära vård.

Bild 3 Organisationsstruktur Program God och nära vård



### Ansvarsfördelning och mandat

Enligt *Programplanen* vänder sig Program god och nära vård i Region Västernorrland i första hand till hälso- och sjukvård och omsorg inom Region och kommuner och ska stödja ordinarie linjeverksamhet där utvecklingsarbetet sker. Detta ska göras genom att stödja enskilda utvecklingsprojekt i samverkan mellan Region och kommun: att hitta och förmedla kunskap, nya synsätt och nya arbetssätt. Programmets ansvar och befogenhet är att samverka med verksamheter runt om i länet och se till att utveckling sker i linje med målbilden för god och nära vård 2030.

Programledningsgruppen ansvarar för att leda, planera och följa upp programmets uppdrag. Ansvarig är programledaren. Programkontoret ansvarar för att samordna och kvalitetssäkra

utvecklingen i programområdena, löpande följa upp projektportföljen och leda ett flertal av de interna processerna. Programmets förändringsaktiviteter utförs av förändringsledare och rollen samverkar med förändringsägare för att kunna ge bästa möjliga stöd för att genomföra nytta i verksamheten.

### Uppföljning

Programmet ansvarar för att följa upp sina egna aktiviteter, det vill säga programmets stöd till verksamhet i enlighet med effektmål, nyttoobjekt och uppföljning av rörelsen mot målbild för god och nära vård 2030. Verksamheten ansvarar för att följa upp att effekter skapas och bibehålls i verksamhet. Vidare ska uppföljning ske enligt nedan (Programplan 2021):

- Det länsgemensamma strategiska målet ska följas upp genom olika indikatorer. Programmet tillämpar indikatorer för det strategiska målet som dels är nationellt framtagna, dels framtagna utifrån lokala och regionala egna förutsättningar.
- Effektmålet ska följas upp en gång per år, som underlag för programstyrgruppens formella beslut om programmets fortsatta genomförande. Uppföljningen ska ske i form av dialog med förändringsägare som bedömer rörelsen mot nyttorna. Uppföljningen ska utföras av förändringsledare och sammanställs av programkontorskoordinator för rapportering till styrgrupp halvårsvis.
- Programmets nyttoobjekt ska följas upp genom aktiviteter inom respektive programområde.
- Programområdenas aktiviteter ska följas upp i anslutning till genomförande. Uppföljningen ska utföras av programområdesansvarig och sammanställas av programkontorskoordinator för rapportering till programstyrgrupp kvartalsvis.
- Uppföljning av projektportföljen ska ske som ett stöd till i första hand programstyrgrupp, för att kunna överblicka pågående utvecklingsprojekt, prioritera och initiera utvecklingsprojekt för att få rätt bidrag till det strategiska målet.
- Projekten ska själva följa upp sina projekt- och effektmål via förändringsägarna. Programmet ska följa upp framgångsfaktorer och systemhinder för eskalering och/eller anpassning av stöd till verksamheterna för att nå det strategiska målet.

#### 4.1.4. Bedömning och rekommendation

Helseplan bedömer att

- ansvar och mandat till stor del har tydliggjorts i närsjukvårdsorganisationen. Hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar och mandat tydliggörs i reglemente och dess förvaltnings ansvar och mandat likaså. Organisatoriska delar i den nya organisationen har sitt ansvar och mandat fastställt i styrmodellen och tillhörande riktlinje.
- Program God och nära vård fastställer ansvar och mandat i programdirektiv och programplan, vilket även fastställer verksamheternas ansvar inom ramen för omställningsarbetet.

## 4.2. Åtgärder och aktiviteter

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågan *"Har nödvändiga åtgärder för att organisationens syften ska kunna uppnås identifierats, planerats och vidtagits?"*.

Närsjukvårdsorganisationen ändamål är som beskrivs i *avsnitt 4.1.1* att stödja arbetssätt som är mer anpassade till olika patientgruppers behov och dessutom åstadkomma en tydligare och effektivare ledning och styrning av regionens hälso- och sjukvård. Att arbetssätt blir mer anpassade till olika patientgruppers behov är en del av omställningen till god och nära vård.

#### **4.2.1. Identifiering och planering av åtgärder och aktiviteter i Närsjukvårdsorganisationen**

I arbetsgivarens förslag (2020-08-04) till ny hälso- och sjukvårdsorganisation som var en bilaga till regionfullmäktiges beslut om en ny organisation för hälso- och sjukvården i Region Västernorrland framgår att vid beslut om införande av den hälso- och sjukvårdsorganisation som arbetsgivaren beskriver behöver en detaljerad plan tas fram som beskriver relevanta och nödvändiga åtgärder. Detta behövs enligt arbetsgivarens förslag ske i augusti 2020 och inspel till vad som behöver innefattas i den detaljerade planen berör bland annat anpassningar till IT-system, anpassningar och nyttjande av lokaler, utveckling/anpassning av olika styrdokument, kompletterande arbete och riskanalyser/riskbedömningar gällande patientsäkerhet och arbetsmiljö samt säkerställa att gemensam målbild som tagits fram av dåvarande specialistvård och primärvård tas tillvara i den framtida organisationen tillsammans med den politiska målbilden för framtidens hälso- och sjukvård i Region Västernorrland 2030. Inom ramen för granskningen har en detaljerad plan som beskrivs i arbetsgivarens förslag inte framkommit. Det har inte heller framkommit vid intervjuer att en sådan plan har arbetats fram.

#### **2021**

Verksamhetsplan (2020-10-06 §134) fastställdes för primärvårdsförvaltningen 2021. Verksamhetsplanen (2021) förtydligar att ny organisation för närsjukvård är under införande inom regionen där primärvården utgör basen. För att möjliggöra nästa steg i utvecklingen för primärvård i egen regi är det viktigt att det skapas förutsättningar för samarbete och att rätt stödstrukturer skapas.

Verksamhetsplanen (2010-10-06) beskriver konsekvenser av tilldelade resursramar i förhållande till relevanta mål i Regionplanen samt Hälso- och sjukvårdsnämndens balanserade styrkort utifrån fyra perspektiv; invånare, medarbetare, ekonomi samt process. För invånarperspektivet listas mål och behov inom nära vård, digitalisering, glesbygd och familjecentral. För medarbetarperspektivet listas mål och behov inom kompetensförsörjning, och för processperspektivet listas mål och behov inom patientkvalitet och vård på rätt nivå, digitalisering, särskilda uppdrag, livsstilsmedicin Österåsen samt lokaler och miljö. För ekonomiperspektivet listas kommentarer avseende pandemi, större förändringar i Regelbok 2021 samt digitalisering.

#### **2022**

Region Västernorrlands Regionplan 2022–2024 (Regionstyrelsen 2021-08-17 §243) visar på regionens inriktning och tänkta utveckling för tidsperioden. Utifrån den beslutade regionplanen gör Regionstyrelsen och nämnderna egna verksamhetsplaner där regionplanens övergripande prioriteringar utgör grunden. I Regionplanen beskrivs att Region Västernorrland ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård, med fokus på hälsofrämjande och förebyggande

insatser. Hälsofrämjande och förebyggande insatser är båda delar av god och nära vård. Vidare beskrivs att (sida 11):

”Arbetet med etablering av regionernas gemensamma nationella system för kunskapsstyrning fortgår. Det systematiska arbetet med kunskapsstyrning syftar till en mer kunskapsbaserad och jämlik vård, vilket kräver en god följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården. För att kunna ha ett lärande och stödjande system på alla nivåer ska stöd och strukturer som underlättar för verksamheternas uppföljning och analys finnas.”

Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan 2022–2024 (2021-10-05 §154) fastställer att Regionen ska arbeta för att utveckla en god och nära vård som utgår från ett patientperspektiv samt olika gruppers behov och stödjer en sammanhållen vård.

Samtliga tre närsjukvårdsområden har för planperioden 2022–2024 en målsättning att göra förflyttningar mot nära vård genom att utveckla arbetssätt för att minska akuta patientflöden och öka det förebyggande och hälsofrämjande arbetet enligt hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan 2022. Ytterligare fokusområden som ges är tillgänglighet och resursoptimering samt kompetensförsörjning och arbetsmiljö.

#### **Närsjukvårdsområde Väster**

Närsjukvårdsområde Väster ska vidta flertalet åtgärder för en mer personcentrerad och nära vård enligt verksamhetsplan 2022. En av dessa är trygg och säker hemgång vid utskrivning från sjukhus genom samverkan mellan primärvården, sjukhusvården och kommunerna. Hälsocentralernas fasta vårdkontakt ska vara koordinator i arbetet. En annan åtgärd är lättillgänglig vård av barn och unga med psykisk ohälsa som ska kunna erbjudas insatser tidigt utifrån deras behov för att motverka psykisk ohälsa senare i livet.

Förebyggande och hälsofrämjande vård ska utökas, bland annat med en målsättning att preventivt genomföra hälsosamtal och insatser av preventionssamordnare, rehabkoordinator och att via regelbundna uppföljningar förebygga försämring för patienter med kroniska sjukdomar.

Verksamhetsplan för 2021 för närsjukvårdsområde Väster saknas. Se verksamhetsplan för primärvårdsförvaltningen 2021.

#### **Närsjukvårdsområde Norr**

Prioriterade områden för närsjukvårdsområde Norr är bland annat utvecklade arbetssätt för in- och utskrivningsprocessen samt mobila team enligt verksamhetsplan 2022. Vidare pågår inom ramen för nära vård och närsjukvårdsorganisationen ett arbete med att förbättra läkarmedverkan i kommunen. Målsättning finns för minst antal årliga läkemedelsgenomgångar samt skapa en ökad delaktighet för invånare och anhöriga.

Det pågår ett arbete med resursoptimering för att minska antalet vårdplatser vid två medicinavdelningar med bland annat en förstudie för ombyggnation på en ny avdelning. Vidare pågår en kartläggning för att identifiera problemområden gällande undvikbar slutenvård. Planering pågår även för uppstart av en digital hälsocentral för hela Regionen samt klinisk utbildningsmottagning.



Verksamhetsplan för 2021 för närsjukvårdsområde Norr saknas. Se verksamhetsplan för primärvårdsförvaltningen 2021.

#### **Närsjukvårdsområde Söder**

Närsjukvårdsområde Söder har under hösten 2021 haft en dialog med Enheten för folkhälsa kring förebyggande insatser för områdets patienter, för att uppmuntra till eget ansvar och agera hälsofrämjande. Flertalet åtgärder beskrivs i närsjukvårdsområdets verksamhetsplan för 2022, däribland fortsatt utveckling av digital ingång, uppringning efter utskrivning för patienter över 70 år samt arbete med resursoptimering. Fokus för åtgärderna är att nå målen hög tillgänglighet för våra medborgare, rätt vård på rätt nivå, förflyttning mot en mer personcentrerad och nära vård, förebyggande och hälsofrämjande vård ska utökas samt systematiskt arbete för hög patientsäkerhet.

Vidare beskrivs i verksamhetsplan för 2022 att digitala patientbesök ökar, att verksamheter naturligt utvecklar nya digitala arbetssätt för att kunna utföra vården och att nya användningsområden där den digitala tekniken nyttjas för att underlätta samverkan mellan medarbetare och vårdgrannar.

Verksamhetsplan för 2021 för närsjukvårdsområde Söder saknas. Se verksamhetsplan för primärvårdsförvaltningen 2021.

#### **4.2.2. Vidtagna åtgärder och aktiviteter i Närsjukvårdsorganisationen**

Tillgänglighetsarbeten samt arbeten för att säkerställa hög kvalitet och patientsäkerhet behöver enligt årsredovisning 2021 utgöra viktiga fokusområden även framåt. Covid-19-pandemin har enligt årsredovisningen medfört att vissa utvecklings- och förbättringsarbeten har fått stå tillbaka men pandemin har även i vissa fall blivit en katalysator för utveckling av nya arbetssätt och ökad samverkan i linje med personcentrerad god och nära vård. Ett område som har påskyndats och tagit flera viktiga kliv framåt är bland annat utvecklingen av digitala arbetssätt. Exempelvis har telefon- och videomöten i viss utsträckning kunnat ersätta fysiska besök samt att pandemin har gett viktiga impulser till nytänkande och fortsatt poliklinisering i delar av verksamheten. Poliklinisering innebär att vården utförs som dag-/öppenvård i stället för slutenvård.

Vidare har genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin, RUS, prioriterats av både Regionen och andra regionala aktörer enligt årsredovisning 2021. Samarbetet kring god och nära vård kopplat till ambitioner i RUS har lagt grund för ett fortsatt gemensamt utvecklingsarbete enligt årsredovisning 2021. Intervjuade beskriver att Regionen har tillsatt en samordnare för god och nära vård, vilket länets kommuner har haft sedan tidigare, för att samordna omställningen från regionens perspektiv.

Vid tillfället för granskningen har inte årsredovisning med tillhörande årsrapporter för 2022 fastställts. Den preliminära årsrapporten för Hälso- och sjukvårdsnämnden (2022) beskriver att utvecklingen mot nära vård fortsätter. Arbetet som genomförts under 2022 har inneburit kartläggning och identifiering av utsedda roller, uppdrag, etablering samt förstärkning av det länsövergripande arbetet som sker inom programmet för god och nära vård. Av den preliminära årsrapporten 2022 framgår vidare att samverkan mellan specialiserad vård, primärvård och

kommunerna i länet utvecklats samt att det pågår flertalet aktiviteter inom hälso- och sjukvården som en del i förflyttningen.

### **Närsjukvårdsområde Väster**

Verksamhetsberättelse 2021 för närsjukvårdsområde Väster beskriver att verksamheten innefattas i ett modellområde för utveckling av en god och nära vård på landsbygd. Arbetet görs tillsammans med Kramfors och Sollefteå kommun i projektform utifrån överliggande projekt inom Norra sjukvårdsregionförbundet. Projektet startades 2019 och ska enligt verksamhetsberättelsen pågå under hela 2022. Vidare beskrivs att arbete med att komma igång med SIP, samordnad individuell plan, på distans inom hela området, och att ordet Nära Vård fått en tydligare mening inom regionen såväl som inom verksamheterna inom närsjukvårdsområde Väster. Det framkommer av verksamhetsberättelse 2021 att antalet digitala vårdkontakter har ökat och arbetssättet kommer att fortsätta att utvecklas under 2022.

I den preliminära årsrapporten 2022 för närsjukvårdsområde Väster framgår att området fortsatt ingår som modellområde för utveckling av en god och nära vård på landsbygd. Vidare framgår att verksamheterna i närsjukvårdsområde Väster kommit vidare i omställningsarbetet på olika sätt. Digitalisering lyfts som ett exempel, där motståndet till att arbeta med digitala lösningar har minskat under covid-19-pandemin. Antalet digitala vårdkontakter har ökat under året och fortsätter att utvecklas. Det framgår även att primärvården i Ådalen genomfört flera medborgardialoger tillsammans med Kramfors kommun i syfte att öka involveringen hos medborgarna samt samla upp förslag att ta med i det fortsatta arbetet mot förflyttningen mot god och nära vård.

### **Närsjukvårdsområde Norr**

Verksamhetsberättelse 2021 för närsjukvårdsområde Norr beskriver att implementering pågår 2021–2022 av framtagna rutiner för in- och utskrivningsprocessen med syftet att patienterna ska kunna lämna sjukhuset till sitt boende på ett säkert sätt utan brister i informationsöverföringen. Patienten ska inte behöva vara på sjukhus längre än nödvändigt. Hälsocentralens fasta vårdkontakt är koordinator i utskrivningsprocessen och är ansvarig för att de upprättas helst i hemmet. En ny funktion är patientflödeskoordinator vars uppdrag är att följa upp att framtagna överenskommelser och rutiner innefattande syfte och mål är kända för medarbetarna. Ett projekt med målet att tydliggöra samt skapa en trygg och säker utskrivningsprocess för patienterna som vårdas på Örnsköldsviks sjukhus har även pågått internt med stöd av patientsäkerhetsmedel.

Samarbetet mellan sjukhuset i närsjukvårdsområde Norr, primärvården, kommunen och privata aktörer har utvecklats under året enligt verksamhetsberättelsen. Överenskommelse mellan Region och de sju kommunerna gällande förhandsplanering av vård blev klar i början av året. Det är ett utvecklat arbetssätt för en individuell vårdplan när invånare flyttar in på särskilt boende. Vidare beskrivs i verksamhetsberättelsen att "samverkan/samarbete med övriga områdesdirektörer under hela året har varit viktigt för att optimera användandet av de vårdplatser som har funnits tillgängliga i regionen. Regelbundna vårdplatsemöten sker både lokalt och gemensamt i regionen för att informera varandra och fördela vårdplatser på sjukhusen och över regionen." Primärvården i närsjukvårdsområde Norr har också utvecklat arbetssätt för det psykosociala teamet i primärvård. Detta förväntas ge en ökad tillgänglighet för psykosociala

teamets bedömningar och behandlingar vid behov men även tydligare underlag vid eventuell vidare remitteringar mot vårdgrannar.

Andra arbeten som skett under 2021 är inrättande av multiprofessionellt demensteam, PRIS (palliativ rådgivning information och stöd) har under perioder haft ökade resurser som möjliggjort hembesök med ökat stöd och åtgärder, hemmonitorering vid hjärtmottagningen och en medicinavdelning har infört en digital patientenkät.

Av den ännu ej fastställda årsrapporten för 2022 för närsjukvårdsområde Norr framkommer att närsjukvårdsområdet arbetar med olika aktiviteter kopplat till omställningen mot god och nära vård. Kopplat till oplanerade återinläggningar framgår att patientflödeskoordinatorn tillsammans med enhetschefer och medarbetare på sjukhusets vårdavdelningar arbetat med rutiner och implementering av rutin för in- och utskrivningsprocessen. Detta har resulterat i tydliga rutiner och checklistor för olika professioner i syfte att säkerställa att korrekt information överförs från sjukhuset till primärvård och kommun när patienten skrivs ut. I relation till arbetet med undvikbar slutenvård lyfter årsrapporten att det vid hälsocentralerna nu finns Primärvårdskvalitet som ett stöd när verksamheten ska analysera hur en patient med kroniska tillstånd ska tas om hand. Samordningssjuksköterskan på hälsocentralen har en central roll i detta arbete.

### **Närsjukvårdsområde Söder**

Inom närsjukvårdsområde Söder erbjuds enligt verksamhetsberättelse 2021 digitala besök inom primärvården på samtliga enheter och Hälsocentral Centrum använder Platform24, som önskas breddinföras på övriga enheter. Flera fysiska vårdkontakter har kunnat ersättas med telefonbesök samt digitala mottagningsbesök. Vidare har digitala yoga- och dialysskolor implementerats. Även en digital hjärtskola för de som har haft en hjärtinfarkt eller har en kranskärslssjukdom startades 2021. Digitaliseringsarbetet inom geriatrik, neurologi och rehabilitering har inneburit ett mer flexibelt arbetssätt med möjlighet att arbeta hemifrån bland annat mot patienter i hemmet och ett ökat nyttjade av digitala kallelser har skett under 2021. Kardiologienheten Torget har under 2021 öppnat en öppenvård vilket medför att behovet av inneliggande vård för patientgruppen har minskat. Ett annat exempel på åtgärd är första bedömning digitalt som gör att patienten snabbare får kontakt med enheten och avlastar samtidigt arbetet i telefonen, vilket gör det lättare för personer som har det svårare med tekniska lösningar att komma fram via telefon.

I närsjukvårdsområde Söder beskrivs i den ännu ej fastställda årsrapporten för 2022 att ett antal aktiviteter kopplade till förbättrad tillgänglighet har genomförts under året. Ett exempel som lyfts fram är en utökning av sex självdialysplatser i Kramfors. Detta möjliggör självdialys för fler patienter, som tidigare fått åka långt för att få behandling på en bemannad enhet. Ett annat exempel är inom klinisk fysiologi som anlitat ett externt bolag som hyr ut små och enkla hjärtmonitorer. Detta görs inom ramen för en satsning att minska väntetiden till undersökning. Vidare lyfts även kvällsöppna mottagningar som bedrivits på Hjärtmottagningen under 2022 som ett exempel på att främja tillgängligheten samt öka valfriheten för patienten.

#### 4.2.3. Identifiering och planering av åtgärder inom ramen för Program God och nära vård

Programmet har tagits fram för att stödja den gemensamma utvecklingen av nära vård i länet och genomförda åtgärder inom programmet utgör således ett led i att uppnå närsjukvårdsorganisationens syfte.

Programmet erbjuder ett fördjupat kompetensstöd inom sex programområden i enlighet med den nationella riktningen och länets behov. Programområdena hjälper de inkluderade projekten genom att tillföra kunskap och metoder samt genom att knyta kontakter, agera metodstöd eller genom att genomföra workshops i samverkan med projektet (Programområden, 2022). Programmet har en projektportfölj där pågående utvecklingsprojekt ingår. Programmets styrgrupp beslutar om kriterier för urval årligen samt bedömer och beslutar om vilka projekt som ska inkluderas i programmets projektportfölj (Pågående projekt, Region Västernorrland 2021).

I Programplan God och nära vård (2021) beskrivs programmets övergripande förändringsaktiviteter. Dessa fokuserar huvudsakligen på information, utbildning och dialog med verksamhet (förändringsägare, lokala samordnare eller verksamhetsutvecklare och projektledare). Förändringsaktiviteterna baseras på programmets effektmål och nyttoobjekten kan variera över tid utifrån anpassning till behov i verksamheterna samt vart länet befinner sig i omställningsarbetet.

Vid intervjuer framkommer att en majoritet av de intervjuade upplever att nödvändiga åtgärder för att organisationens syften ska kunna uppnås har identifierats, planerats och vidtagits. Därtill upplever en majoritet av de intervjuade att organisationens syfte är tydligt.

Intervjuade lyfter att programmet genomfört utbildningsinsatser i syfte att öka kunskapen kring omställningen till nära vård. Intervjuade exemplifierar även att programmet lyft till programstyrgruppen att det funnits ett behov av utökade kommunikationsinsatser vilket resulterade i att kommunikatörens roll ökade i omfattning. Detta framgår även av dokumentgranskningen där det i programmets *Halvårsrapport* (2022) beskrivs att programmets organisation är densamma som under året 2021 med undantag för en utökning av programkommunikatörsrollen från 20 procent till 50 procent av en heltidstjänst. Beslutet att utöka programkommunikatörsrollen fattades av programstyrgruppen i februari och är retroaktivt för hela året. Intervjuade framhåller därtill att de upplever att arbets sättet kontinuerligt justeras för att syftet ska kunna uppnås när det finns behov.

#### 4.2.4. Vidtagna åtgärder inom ramen för Program God och nära vård

Ett antal utvecklingsprojekt samordnas av programmet genom programmets projektportfölj. Enligt *programplanen* koordineras och synliggörs projektportföljen verksamheternas utvecklingsprojekt och utgör ett verktyg som möjliggör prioritering och uppföljning av verksamheternas utvecklings- och omställningsarbete. I september 2022 ingick följande projekt (Pågående projekt, Region Västernorrland 2022):

- Barn som lever med föräldrar som dör
- Barnsäkerhet – en god och nära vård för barn 0–6 år i Västernorrland
- En trygg och nära vård för personer i LSS-boenden i Sundsvalls kommun

- God och nära vård Indal Liden
- Nära Vård på Landsbygd
- Proaktiv digifysisk seniorvård
- SIP, samordnad individuell planering på distans
- Undvikbar slutenvård

Andra vidtagna åtgärder inom ramen för programmet handlar om att flertalet informationsinsatser avseende Program God och nära vård har genomförts gentemot bland annat fackliga organisationer, chefer och medarbetare enligt årsredovisning 2021.

#### 4.2.5. Bedömning och rekommendation

##### Helseplan bedömer att

- närsjukvårdsorganisationen har identifierat och planerat nödvändiga åtgärder för att organisationens syften ska kunna uppnås. I regionplan 2022–2024 fastställer regionen att de ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård, med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser. Vidare fastställs i hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan för 2022 intentioner med förvaltningens arbete och vartdera närsjukvårdsområdet specificerar i verksamhetsplan åtgärder och aktiviteter för verksamhetsåret.
- närsjukvårdsorganisationen har vidtagit nödvändiga åtgärder för att organisationens syften ska kunna uppnås. Vidtagna åtgärder redovisas dels på förvaltningsnivå, dels på länsjukvårdsområdesnivå.
- införandet av Program God och nära vård ses som en vidtagen åtgärd för att nå organisationens syften, samt den flexibla verksamhetsmodell som framhålls vid intervjuer.
- Program God och nära vård har identifierat och planerat åtgärder för att organisationens syfte ska kunna uppnås. Av programplan 2021 framgår ett antal identifierade förändringsaktiviteter som utgår från programmets effektmål och nyttoobjekt. Förändringsaktiviteterna anpassas till verksamheternas behov samt vart länet befinner sig i omställningsarbetet.

Avseende om Program God och nära vård har vidtagit nödvändiga åtgärder för att organisationens syfte har uppnåtts har Helseplan som ovan beskrivits iakttagit att det har vidtagits åtgärder. Däremot befinner sig programmet ännu i en uppstartsperiod och för att organisationens syfte ska kunna uppnås till fullo bedömer Helseplan att fler åtgärder behöver vidtas. Därmed bedömer Helseplan att bedömning om programmet har vidtagit nödvändiga åtgärder för att organisationens syfte ska kunna uppnås uteblir. Tillräckliga underlag för att bedöma om programmet vidtagit nödvändiga åtgärder för att uppnå organisationens syfte saknas.

##### Helseplan rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att

- styrgrupp för Program God och nära vård fastställer en tillräcklig rapporterande struktur av programmets arbete för att säkerställa att vidtagna åtgärder är i nivå med vad som krävs för att organisationen ska kunna uppnå sitt syfte. Helseplan kan tydligt se att det finns en fastställd rapporterande struktur inom programmets organisation, såsom vad

som kan utläsas ur exempelvis Programplan. Helseplan har, inom ramen för granskningen, inte kunnat bedöma om vidtagna åtgärder är i sådan grad att organisationen kan uppnå sitt syfte, varvid Helseplan bedömer att även styrgruppen för programmet inte kan göra den bedömningen. För att behålla den flexibla verksamhetsmodell som Helseplan har iakttagit inom ramen för granskningen rekommenderas således att styrgruppen säkerställer en rapporterande struktur som ger styrgruppen betryggande information om vidtagna åtgärder och ger dem möjligheten att bedöma om dessa bidrar till att organisationen framledes når sitt syfte.

### 4.3. Mål

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågorna "Har mätbara mål definierats för att följa upp om organisationsstrukturen uppfyller sitt syfte?".

#### 4.3.1. Mätbara mål

##### Regionövergripande mål 2021

Regionens inriktningsmål är utvalda, övergripande mål som antas av Regionfullmäktige och Regionstyrelsen. Dessa pekar ut riktning för verksamheten och vilka ambitioner Region Västernorrland har för planperioden. För perioden 2021–2023 finns följande fyra inriktningsmål:

- En jämlik fördelning av resurser utifrån behov
- Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö
- Verksamheterna är effektiva och framgångsrika
- En ekonomi i balans över tid

Region Västernorrland utgår från fyra perspektiv i sin regionplan 2021–2023: invånarperspektivet, medarbetarperspektivet, processperspektivet och ekonomiperspektivet. Följande strategiska områden tillhör vardera inriktningsmål, se *Tabell 1*:

*Tabell 1: Regionövergripande strategiska områden för 2021–2023.*

<i>Invånarperspektivet</i>	<i>Medarbetarperspektivet</i>	<i>Processperspektivet</i>	<i>Ekonomiperspektivet</i>
<b>En jämlik fördelning av resurser utifrån behov</b>	<b>Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö</b>	<b>Verksamheterna är effektiva och framgångsrika</b>	<b>En ekonomi i balans över tid</b>
Regionalt hållbart utvecklingsarbete.	Rätt kompetens på varje nivå för att kunna bedriva en verksamhet med god kvalitet.	Långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete.	God ekonomisk hushållning, för en långsiktigt hållbar verksamhet med ekonomi i balans över tid.
Arbete för en god och jämlik hälsa.	God samverkan och delaktighet.	Hållbara lednings- och styrningsstrukturer.	
God tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård.	Väl utvecklad akademisk miljö.		

Ett antal strategier finns framtagna för att nå inriktningsmålen, däribland Digitaliseringsstrategi, Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland, Hållbarhetsplan, Policy för jämlik hälsa och Regional utvecklingsstrategi.

Regionen fastställer i regionplan 2021–2023 att ”ur såväl individens som samhällets perspektiv är det bästa att förhindra och förebygga sjukdom. Hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader.” De beskriver vidare att samverkan med kommuner, andra myndigheter och frivilligorganisationer i det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet behöver vidareutvecklas. Därtill behöver det hälsofrämjande arbetet bli en mer självklar del i all hälso- och sjukvård.

### **Hälso- och sjukvårdsnämndens mål 2021**

Utifrån de fyra perspektiven invånare, medarbetare, process och ekonomi har hälso- och sjukvårdsnämnden tagit fram 14 mål i det balanserade styrkortet enligt nedan:

Invånarperspektivet – en jämlik fördelning av resurser utifrån behov

- En positiv utveckling 2021–2023 gällande andel i befolkningen som bedömer sin hälsa som god. Barn och ungdomars hälsa samt tandhälsa, beaktas särskilt.
- Högt förtroende för hälso- och sjukvård samt tandvård.
- Hälso- och sjukvården och tandvården tillhandahåller hög tillgänglighet.
- Jämlik och jämställd hälso- och sjukvård där patienterna ges en högre grad av delaktighet och en personcentrerad vård.

Medarbetarperspektivet – medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö

- Attraktiv arbetsgivare, där medarbetare och ledare mår bra, har tillgång till ett nära ledarskap och utvecklas i sitt arbete.
- Region Västernorrland erbjuder hälsofrämjande arbetsplatser.
- Stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare.

Processperspektivet – verksamheterna är effektiva och framgångsrika

- Hälso- och sjukvården samt tandvården har ändamålsenliga lednings- och styrningsstrukturer.
- Utveckling gentemot en god och nära vård, i enlighet med Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland (mål bilden).
- Hälso- och sjukvården bedrivs i enlighet med strukturen för God vård.
- En säker hälso- och sjukvård samt tandvård bedrivs
- Region Västernorrland bedriver ett effektivt miljö- och hållbarhetsarbete.
- Digitala tjänster erbjuds och moderna IT-stöd möjliggör effektiva processer.










Ekonomiperspektivet – en ekonomi i balans över tid

- En ekonomi i balans.
- Minska kostnaderna per DRG-poäng (somatik) respektive besök/vårdtillfälle (psykiatri).

### **Regionövergripande mål 2022**

I Regionplan 2022–2024 fastställs tre målområden med tillhörande mål och indikatorer, se Bild 4:

Bild 4: Regionövergripande målområden med mål 2022–2024

Målområde 1	Målområde 2	Målområde 3
 <p><b>Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling</b></p>	 <p><b>Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård</b></p>	 <p><b>Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet</b></p>
 <p><b>MÅL:</b> Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling</p>	 <p><b>MÅL:</b> Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig</p>	 <p><b>MÅL:</b> Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer</p>
 <p><b>MÅL:</b> Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland</p>	 <p><b>MÅL:</b> Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård</p>	 <p><b>MÅL:</b> Vi främjar samarbete, innovation och utveckling</p>

*Ekonomi är en grundförutsättning*

### Hälso- och sjukvårdsnämndens mål 2022

Hälso- och sjukvårdsnämndens målstyrningskedja uttrycks genom de målområden, mål, indikatorer och målvärden som anges i Regionplan 2022–2024 samt Verksamhetsplan 2022–2024. Dessa omsätts inom hälso- och sjukvården till genomförande av aktiviteter. Uppföljning sker genom avstämning eller rapportering av aktiviteter, indikatorer och mål. Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte angett några indikatorer under målområde 1 utan fokuserar på förflyttningen under målområde 2 och 3.

Verksamhetsplan 2022–2024 anges nedan kvantitativa indikatorer för att följa upp mål 1 och 2 inom ramen för målområde 2. Det första målet handlar om att vården som erbjuds ska utgå från individens behov och vara tillgänglig. Inom ramen för detta arbetar Region Västernorrland med att utveckla en god och nära vård som utgår från ett patientperspektiv och olika gruppers behov.



Det andra målet innebär att hälso- och sjukvården ska baseras på vetenskap och beprövad erfarenhet samt utformas för att möta den enskilde individens behov på bästa sätt. Inom ramen för detta fortgår ett arbete med att etablera regionernas gemensamma nationella system för kunskapsstyrning.

Målområde 2 "Region Västernorrland utvecklar arbete för en god, jämlik och nära vård" innefattar två mål med tillhörande indikatorer:

- Mål 1: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig.
  - Tillgänglighet - patienter med positiv upplevelse – primärvård (dimensionsvärde)
  - Delaktighet och involvering – patienter med positiv upplevelse – primärvård (dimensionsvärde)
  - Tillgänglighet – patienter med positiv upplevelse – specialiserad sjukhusvård (sluten) (dimensionsvärde)
  - Delaktighet och involvering – patienter med positiv upplevelse – specialiserad sjukhusvård (sluten) (dimensionsvärde)
  - Tillgänglighet – patienter med positiv upplevelse – specialiserad sjukhusvård (öppen) (dimensionsvärde)
  - Delaktighet och involvering – patienter med positiv upplevelse – specialiserad sjukhusvård (öppen) (dimensionsvärde)
  - Kostnad per DGR-poäng (somatisk vård)
- Mål 2 "Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård"
  - Implementering av nationella personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp sker i Regionen (ja/nej)
  - Utveckling sker i förhållande till Region Västernorrlands handlingsplan för ökad patientsäkerhet (ja/nej)

Verksamhetsplan 2022–2024 anger nedan kvantitativa indikatorer för mål 1 och 2 inom ramen för målområde 3.

Målområde 3 "Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet" innefattar två mål med tillhörande indikatorer enligt nedan:

- Mål 1: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer.
  - HME Totalindex hållbart medarbetarengagemang
  - Andel kostnad i inhyrd personal i relation till egna personalkostnader
  - HSE (hållbart säkerhetsengagemang, övergripande medelvärdesindex)
- Mål 2: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling.
  - Delindex, styrning, ledarskap och motivation (HME), styrning
  - Delindex, styrning, ledarskap och motivation (HME), ledarskap
  - Även följande kvalitativa indikator anges:  
Arbetet sker i enlighet med nämndens ansvarsområden utifrån Hållbarhetsplan (ja/nej)

### Närsjukvårdsorganisationens mål 2022

Målen för närsjukvårdsområdena skiljer sig inte från målen som fastställs för hälso- och sjukvårdsnämnden 2022. I vardera verksamhetsplanen för de tre närsjukvårdsområdena Norr,

Väster och Söder specificeras indikatorer till vardera mål inom målområde 2 och målområde 3. För vissa av målen skiljer sig indikatorerna mellan närsjukvårdsområde, för vissa är de samma indikatorer.

## Program God och nära vård

Programmet har ett strategiskt mål samt ett effektmål. Programmets strategiska mål är programmets vision. Det strategiska målet utgörs av den läns gemensamma politiska målbilden (*Målbild för God och nära vård i Västernorrland 2030*). Det strategiska målet, *att skapa en god, nära och jämlik vård som individen kan vara trygg med*, består av fyra delmål som utgör visionen för Västernorrland 2030 och återges i Bild 5:

*Bild 5 Längsgemensam målbild för god, jämlik och trygg vård och omsorg för individen 2030*



Programmets effektmål är det mål som programmets egna aktiviteter riktar sig till och det mål som programmet ska uppnå: *effektivare samordning och ökad förmåga för verksamhet att ställa om till god och nära vård och omsorg*. Med utgångspunkt i effektmålet har enligt Programplanen ett antal nyttoobjekt identifierats som ska realiseras i verksamhet:

- ökad samverkan mellan länets vård- och omsorgsaktörer
- ökad fokusering på utveckling mot personcentrerad vård
- ökad fokusering mot utveckling av hälsofrämjande, primärpreventivt arbete och egenvård
- ökad fokusering mot utveckling av digitalisering, digital förmåga och ny teknik
- effektivare och mer strukturerad verksamhetsutveckling och projektledning
- ökad innovation och utforskande av nya arbetssätt

Några intervjuade uppger att det inte har definierats mätbara mål för att följa upp om organisationsstrukturen uppfyller sitt syfte. Ett flertal intervjuade uppger därtill att de saknar kännedom kring huruvida det finns mätbara mål.

I intervjuer framkommer att det pågår ett arbete kring att se över frågan om uppföljning där nationella uppföljningsindikatorer från Socialstyrelsen samt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) ska ligga till grund för framtida arbete. Programmet har beslutat att invänta utvecklingen på nationell nivå, och under tiden kommer Programmet tillsammans med programkontoret fortsätta följa utvecklingen genom exempelvis uppföljande samtal med inkluderade projekt, halvårsrapporter och årsrapport.

Ett flertal intervjuade för ett resonemang kring att det är svårt att mäta en organisationsförändring. Intervjuade uppger att det finns indikatorer på förflyttningen som Social ReKo tagit fram samt verksamhetsplaner med mål för verksamheterna men att det saknas mätbara mål för att mäta förändring i organisationen. Social ReKo är Västernorrlands politiska samverkansforum mellan kommuner och regioner för frågor som rör socialtjänst och hälso- och sjukvård.

### **4.3.2. Genomförda aktiviteter för att uppnå målen**

#### **Regionövergripande**

Av Årsredovisning 2021 framgår att genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin, RUS, var prioriterad, där samarbetet kring god och nära vård kopplat till ambitioner i RUS lagt grund för ett fortsatt gemensamt utvecklingsarbete. Därtill utgjorde dialoger kring RUS och god och nära vård centrala utgångspunkter vid framtagandet av den nya regionplanen.

#### **Närsjukvårdsorganisationen**

Som ett led i den nya organisationen har nya områdesdirektörer anställts vilka i sin tur har rekryterat verksamhetschefer (Verksamhetsberättelse Hälso- och sjukvårdsnämnden 2021). Därtill har nya ledningsgrupper bildats på olika nivåer.

Därtill lyfts det i verksamhetsberättelse 2021 ett antal exempel på insatser och initiativ som bidragit till en högre grad av delaktighet och personcentrering. Exempel som ges är:

- Medicinkliniken i Sundsvall har arbetat med att upprätta vårdplan redan vid inskrivning i syfte att skapa förutsättningar för ökad delaktighet och dialog. Verksamheten har även inrättat fyra självdialysplatser för ökad personcentrering inom området.
- Hud, lung och infektion har fortsatt utvecklingsarbetet med personcentrerade arbetssätt. I det ingår det så kallade hembesöksprojektet där sjuksköterskor genomför hembesök till svårt sjuka lungpatienter.
- Även kvinnokliniken projekt – Trygg och nära mödrahälsovård i Ådalen och västra området lyfts som exempel.

#### **Program God och nära vård**

I Halvårsrapport januari-juni 2022 för Program God och nära vård i Västernorrland beskrivs de förändringsaktiviteter som genomförts under perioden. Dessa innefattar följande aktiviteter:

- Månatliga digitala inspirationstimmar med olika teman för medarbetare, chefer (alla nivåer), politiskt förtroendevalda i kommunal och regional verksamhet inklusive privata vård- och omsorgsgivare.
- Informations- och dialogmöten där format och innehåll anpassas utifrån förfrågan
- Politisk förankring med återkommande information om programmets uppdrag och arbete på Social Reko:s möten
- Samverkan med civilsamhället
- Projektträffar med projektledare för inkluderade projekt
- Fortbildning projektledning med tilltänkta projektledare för att driva utvecklingsarbete i omställningen till nära vård

- Planering för fortbildning i förändringsledning för tilltänkta förändringsledare att leda/samordna utvecklingsarbete i omställningen till nära vård
- Temakonferens Nära vård den 26 oktober 2022
- Indikatorer och uppföljning – fortsatt arbete från hösten 2021

#### **lakttagelser intervjuer**

Intervjuade uppger att det pågår många saker som successivt leder till att utveckla arbetet mot god och nära vård. Flera intervjuade menar emellertid att förändringsarbetet går långsamt dels då det är en stor organisation där det tar tid att skapa delaktighet och förankra förändringar samt att Covid 19-pandemin påverkat. Pandemin har inneburit ett stort fokus på att hantera den akuta situationen vilket gjort att mycket annat arbete pausats. Samtidigt lyfter intervjuade att det finns en fördel i att arbetet inte går allt för snabbt eftersom det ger möjlighet till att göra justeringar längst vägen.

#### **4.3.3. Bedömning och rekommendation**

##### **Helseplan bedömer att**

- närsjukvårdsorganisationen har definierat mätbara mål. I regionplan och verksamhetsplan definieras övergripande målområden med tillhörande mål, indikatorer och målvärden. Dessa omsätts i verksamheten till genomförande av aktiviteter som följs upp genom avstämning eller rapportering av aktiviteter, indikatorer och mål.
- närsjukvårdsorganisationens syfte är att uppnå målbild 2030 men att detta inte har fastställts och kommunicerats tillräckligt tydligt internt, varken i form av fastställda dokument eller annan intern dokumentation. Granskningen visar att i Regionfullmäktiges beslut för en ny organisation för hälso- och sjukvården framkommer att syftet med föreslagen ny organisation är att möta den demografiska utvecklingen och ett ökat behov av personcentrering som underlättar patienternas möjligheter att aktivt medverka i förebyggande insatser och behandling. I och med att vi bedömer att organisationsstrukturens syfte inte har fastställts internt i form av styrande dokument eller liknande blir vår bedömning avseende om mätbara mål har definierats för att följa upp om organisationens uppfyller sitt syfte ej möjlig.
- Program God och nära vård har fastställt strategiskt mål med tillhörande delmål, effektmål och nyttoobjekt.

##### **Helseplan rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att**

- säkerställa att närsjukvårdsorganisationens syfte tydliggörs dels i dokumentation, dels kommunikativt internt. När organisationsstrukturens syfte har fastställts kan hälso- och sjukvårdsnämnden fastställa mätbara mål formulerade utifrån syftet.

#### **4.4. Uppföljning**

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågorna "Genomförs åtgärder och aktiviteter i den takt som krävs för att uppfylla målen i planerna?", "Har målen följts upp och rapporterats till Hälso- och sjukvårdsnämnden?" och "Har Regionstyrelsen erhållit en årlig uppföljning av organisationsförändringen?".

#### 4.4.1. Uppföljning av hälso- och sjukvårdsnämnden 2021

Hälso- och sjukvårdsnämndens mål för 2021, se Tabell 3, följs upp i nämndens verksamhetsberättelse 2021. Samlad bedömning för samtliga tre perspektiv är 2 av 3 möjliga, där 1 är ej uppfyllt och 3 är helt uppfyllt. Mått för vardera målet som fastställts i verksamhetsplan 2021 redovisas med tillhörande källa, målnivå samt utfall 2021. Även utfall 2020 ges. En del av målen bedöms genom samlad kvalitativ bedömning. Vidare ges strategiska områden för att nå inriktningsmålen, se nedan.

- En jämlik fördelning av resurser utifrån behov
  - Arbete för en god och jämlik hälsa.
  - God tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård.
- Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö
  - Rätt kompetens på varje nivå för att kunna bedriva en verksamhet med god kvalitet.
  - God samverkan och delaktighet.
- Verksamheterna är effektiva och framgångsrika
  - Långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete.
  - Väl utvecklad akademisk miljö.
  - Hållbara lednings- och styrnings-strukturer.
- En ekonomi i balans över tid
  - En god ekonomisk hushållning, för långsiktigt hållbar verksamhet med ekonomi i balans över tid.

#### 4.4.2. Uppföljning av närsjukvårdsorganisationen 2022

Mål 1 för målområde 2, ”vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig”, följs upp i bilaga till delårsrapport (augusti 2022). Målet bedöms som delvis uppfyllt med prognos delvis för helåret 2022. Kommentar ges att

”Delar av hälso- och sjukvården har under delåret haft ett mycket utmanande läge i att hantera konsekvenser av pandemin samt bemanna verksamheter, såväl med egen samt inhyrd personal. Detta har inneburit nödvändiga omprioriteringar och på en del håll, en begränsad utvecklingskraft i verksamheterna. Gällande tillgängligheten så finns fortfarande stora utmaningar och det är av yttersta vikt att detta arbete fortsätter. Övergripande arbete med omställning gentemot en god och nära vård, med primärvården som bas, behöver fortgå med full kraft.”

Det beskrivs vidare i *bilagan* att tillgänglighetsarbetet spänner över ett brett spektrum, och den sammantagna tillgängligheten innefattar digital och fysisk tillgänglighet och arbetet beskrivs både strategiskt och långsiktigt såväl som operativt och mer kortsiktigt. I *bilagan* exemplifieras ett antal arbeten som pågår i verksamheterna för en mer tillgänglig vård. Även exempel på arbeten för ökad delaktighet och involvering ges.

Årsredovisning för 2022 har vid tillfället för granskningen inte hunnits fastställas.

#### 4.4.3. Uppföljning Program God och nära vård

Av Programplan God och nära vård (2021) framgår att programmets måluppfyllelse godkänns av programstyrgruppen. Styrgruppen utgår från förändringsägarnas och programmets samlade bedömning av huruvida nyttorna är uppnådda i verksamheterna.

Som noterats i avsnitt 4.1.1 sker uppföljning av verksamheternas utveckling mot god och nära vård enligt Programplan God och nära vård (2021) på olika nivåer genom programinterna processer och mallar. Det är programmets ansvar att följa upp sina egna aktiviteter vilket innefattar programmets stöd till verksamheterna i enlighet med effektmål, nyttoobjekt och uppföljning av rörelsen mot målbild för god och nära vård 2030. Verksamheterna ansvarar för att följa upp att effekter skapas och bibehålls i verksamheten.

Programmet genomförde halvårsuppföljning per juni 2022 (Halvårsrapport - januari till juni 2022, 2022-08-26) som dels beskriver, dels följer upp genomförda förändringsaktiviteter. Genomförda förändringsaktiviteter innefattar inspirationstimmar, informations- och dialogmöten, politisk förankring, samverkan med civilsamhället, projektledarträffar, fortbildning projektledning, planering för fortbildning i förändringsledning, temakonferens Nära vård samt indikatorer och uppföljning.

Enligt *Programplanen* ska effektmålet följas upp, som underlag för programstyrgruppens formella beslut om programmets fortsatta genomförande. Uppföljningen ska ske genom dialog med förändringsledare som bedömer rörelsen mot nyttorna. Uppföljningen ska utföras av förändringsledare och sammanställas av programkontorskoordinator för rapportering till styrgrupp halvårsvis. Enligt intervjuade genomfördes 2022 en planerad och systematisk uppföljning i form av halvårsrapport med återkoppling till programstyrgruppen. Under tiden för granskning pågår årsrapport för 2022. Därtill sker vid varje programstyrgruppsmöte en statusuppdatering.

Även programmets nyttoobjekt ska följas upp inom programmet genom aktiviteter i respektive programområde. Programområdesansvarig ska enligt *Programplanen* utföra uppföljningen och sammanställning ska göras av programkontorskoordinatorn för rapportering till programstyrgruppen kvartalsvis. Inom ramen för granskningen har det inte framkommit att så har skett.

Projektportföljen ska huvudsakligen följas upp som ett stöd till programstyrgruppen för att enligt *Programplanen* skapa en överblick av pågående utvecklingsprojekt samt för att kunna prioritera och initiera utvecklingsprojekt för att få rätt bidrag till det strategiska målet. Förändringsägarna ska följa upp projektens projekt- och effektmål. Inom ramen för granskningen har det inte framkommit att förändringsägarna har följt upp projektens projekt- och effektmål.

Därtill framgår det av Programplan God och nära vård (2021) att programmet ska följa upp framgångsfaktorer och systemhinder för eskalering och/eller anpassning av stöd till verksamheterna för att uppnå det strategiska målet. Vid programmets halvårsuppföljning har upplevelse av samordning följts upp genom enkät till projektledare.

I granskade dokument, programplan, fastställs inte att programmets mål ska rapporteras till hälso- och sjukvårdsnämnden. Vid intervjuer framkommer att det saknas kännedom om och i sådana fall hur fastställda mål följs upp.

#### 4.4.4. Årlig uppföljning av Program God och nära vård

I Regionens delårsrapport (augusti 2022) framkommer att samverkan med kommunerna i Program God och nära vård fortskrider och intentionerna med programmet är uppfyllda. Det framkommer vidare att "övergripande omställning gentemot en nära vård är långsiktig och arbetet behöver fortgå med full kraft. Många aktiviteter pågår i positiv riktning, dock inte fullt ut i önskvärd takt. Stort fokus på alla nivåer, har behövt riktas mot de ordinarie löpande uppdragen i hälso- och sjukvården. Aktiva insatser för en förbättrad tillgänglighet i hälso- och sjukvården pågår, där individens behov ska vara central utgångspunkt. Området förutsätter åtgärder även framgent, med både kortare och längre tidshorisonter".

Av Hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll (2021-10-05 §160) framgår att Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade:

- att ge hälso- och sjukvårdsdirektören i uppdrag att redovisa utvecklingen av arbetet med en nära vård vid vartannat sammanträde i hälso- och sjukvårdsnämnden; samt
- att redovisningen utgår från hur vidtagna åtgärder och uppnådda resultat förhåller sig till den gemensamma målbilden för god och nära vård, och vilka effekter arbetet får för regionens invånare.

Muntlig lägesrapport lämnades till Hälso- och sjukvårdsnämnden den 17 december 2021 där beslut att lägga den muntliga informationen till handlingarna också fattades (HSN2021-12-17 §188). Den 2 mars 2022 gav områdesdirektör för Närsjukvårdsområden Norr en muntlig lägesrapport vilket Hälso- och sjukvårdsnämnden godkände (HSN 2022-03-02 §35). Även Närsjukvårdsområde Väster (HSN 2022-05-13 §100), Närsjukvårdsområde Söder (HSN 2022-08-25 §134) och vårdområde Psykiatri och Habilitering (HSN 2022-11-23 §158) har avlagt muntliga rapporter till Hälso- och sjukvårdsnämnden.

#### 4.4.5. Bedömning och rekommendation

Helseplan bedömer att

- närsjukvårdsorganisationens mål har följts upp och rapporterats löpande till hälso- och sjukvårdsnämndens samt regionstyrelsen i enlighet med fastställd uppföljning- och rapporteringsstruktur det vill säga framtagande av regionplan och verksamhetsplan, delårs- och årsredovisning med tillhörande verksamhetsberättelse. Bedömningen grundar sig på återkommande rapporteringsstruktur och inte enbart på framtagande och fastställande av enskilt års regionplan och årsredovisning.
- regionstyrelsen har erhållit en årlig uppföljning av organisationsförändringen avseende arbetet för en god och nära vård. Bedömningen utgår från att regionstyrelsen delges uppföljning i delårsrapport augusti 2022.
- det genomförs åtgärder och aktiviteter i en takt som möjliggör för att närsjukvårdsorganisationen kan uppfylla sina mål i fastställda planer. Helseplan bedömer av närsjukvårdsorganisationens måluppföljning genomförd för delårsbokslut

augusti 2022 att närsjukvårdsorganisationen har genomfört åtgärder och aktiviteter i en takt som krävs för att delvis uppfylla fastställda mål. Beaktning bör tas till det faktum att Helseplans bedömning bygger på delårsbokslut med tillhörande uppföljning.

- programmets uppföljning av strategiskt mål, delmål, effektmål och nyttoobjekt bedöms som bristfällig. Den uppföljning som har skett har inte skett i enlighet med vad som fastställts ska följas upp enligt programplan. Beaktning bör tas till att programmet inte har varit verksamt under en längre tid utan kan vid tillfället för granskningen fortfarande vara i en uppstartsfas.
- det genomförs åtgärder och aktiviteter inom ramen för programmet i en takt som gör det möjligt att uppfylla målen i de fastställda planerna. Som noterats tidigare är programmet relativt nyligen uppstartat, vilket gör att det inte är möjligt att bedöma om vidtagna åtgärder och aktiviteter genomförs i den takt som krävs för att uppfylla de fastställda målen. Men Helseplan gör bedömningen att åtgärder och aktiviteter vidtas i enlighet med vad som planerats.
- Program God och nära vårds måluppföljning har inte rapporterats till hälso- och sjukvårdsnämnden. Beaktning bör tas till att programmet inte har varit verksamt under en längre tid utan kan vid tillfället för granskningen fortfarande vara i en uppstartsfas, varvid en rapporteringsstruktur inte har kunnat implementeras till fullo. Det framkommer av regionens delårsrapport augusti 2022 att samverkan med kommunerna inom ramen för Program God och nära vård fortskrider och intentionerna med programmet är uppfyllda.

#### **Helseplan rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att**

- säkerställa att Program God och nära vård följer fastställd uppföljningsstruktur. Detta innefattar även att säkerställa att rapportering av genomförd uppföljning ges till hälso- och sjukvårdsnämnden.

## **4.5. Kompetens och kapacitet**

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågan *”Finns det kompetens och kapacitet för att arbeta med omställningen mot nära vård?”*.

### **4.5.1. Kompetens och kapacitet i hälso- och sjukvården**

Målområde 2 i Regionplan 2022–2024 handlar om att Region Västernorrland ska utveckla arbete för en god, jämlik och nära vård. För att uppnå detta behöver verksamheterna enligt Regionplan 2022 - 2024 bedrivas effektivt och därmed behöver också fokus riktas mot produktiviteten i hälso- och sjukvård. Genom att arbeta med resursoptimering kan tillgänglighet till jämlik vård förbättras och köer och väntetider minska.

I Regionplan 2022–2024 framhålls att för att skapa förutsättningar till hög tillgänglighet och en sammanhållen vård behövs ett samarbete och samskapande mellan primärvården och den sjukhusdrivna vården. Det långsiktiga och första omhändertagandet om personer med kroniska sjukdomar kommer i större utsträckning ske i den nära vården. Detta innebär att den nära vården blir mer specialiserad vilket vidare ställer krav på kompetens. Baserat på rådande samhällsutveckling samt de föränderliga förutsättningar vilket påverkar behoven av kompetens inom regionen behöver organisationen, enligt Regionplanen, säkerställa tillgänglig kompetens



inom verksamheterna. Av Verksamhetsplan 2022–2024 framgår att en av ambitionerna som särskilt rör hälso- och sjukvården samt tandvården handlar om att i så stor utsträckning som möjligt ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland. För att uppnå detta behöver samarbetet med samtliga Sveriges regioner, framförallt inom Norra sjukvårdsregionen, fortsätta öka för att minska beroendet av inhyrd personal.

I Årsredovisning 2021 framgår att bemanningen i vårdens verksamheter har på många enheter varit utmanande ur ett arbetsmiljöperspektiv. Detta till följd av brist på ordinarie personal vilket ökat belastningen på den kvarvarande personalen. Samtidigt är den strategiska kompetensförsörjningen fortsatt en av de största utmaningarna för regionen att hantera. Ett regiongemensamt strategiskt arbete har under första halvåret 2022 pågått med fokus på kompetensförsörjning vilket innefattat utformande av en ny arbetsmodell för kompetensförsörjning kopplat till verksamhetsplanering (Delårsrapport Region Västernorrland, januari-augusti 2022).

Redan innan covid-19-pandemin led regionen av brist på kompetens. Regionen står fortsatt i ett ansträngt läge avseende bemanning inom hälso- och sjukvården samt tandvården. I årsredovisningen konstateras att insatser behövs på både kort och lång sikt för att stärka attraktionskraften som arbetsgivare och för att stärka arbetsmiljön.

Covid-19-pandemin har inneburit att en del utvecklings- och förbättringsarbeten har fått stå tillbaka. Av Årsredovisning 2021 framkommer att tillgängligheten i vissa avseenden har påverkats negativt, det gäller i synnerhet den planerade våren. Samtidigt konstateras att flera utvecklingsinitiativ kunnat fortsätta trots den påfrestande situationen. Av Regionplan 2022–2024 framgår däremot att de långsiktiga effekterna av pandemin, exempelvis i form av uppskjuten vård, är svåra att bedöma.

#### **4.5.2. Program God och nära vård**

Av Programplanen framgår att programmet ska arbeta i nära samverkan med verksamhet, nätverk, utvecklingsprojekt och att gemensamma förändringsteam kommer byggas utifrån behov och anpassas till omställningsarbetets takt. Programmet har ansvar och befogenhet att samverka med verksamheter i länet och säkerställa att utveckling sker i linje med målbild för god och nära vård 2030.

Programmets resursbehov beskrivs i programplanen där det även framgår att behovet revideras årligen i samband med budgetbeslut. De personella resurserna består av: programområdesansvariga, programledningsgrupp (programledare och förändringsledare), programkontor (programkoordinator och programcontroller) samt programkommunikatör. De personella resurserna inom programgruppen arbetar i varierad omfattning med programmet. Omfattning för de olika rollerna listas nedan (Program Nära Vård i Västernorrland):

- Programledare 70 procent
- Programkoordinator 30 procent
- Förändringsledare 30 till 50 procent
- Programcontroller 10 procent
- Programområdesansvariga 15 procent
- Programkommunikatör 50 procent

En majoritet av de intervjuade menar att det finns kompetens att arbeta med omställningen till nära vård. Ett flertal intervjuade framhåller däremot att kompetensen varierar inom organisationen.

Inom ramen för programmet upplever flera intervjuade att det finns kompetens för att arbeta med omställningen. Några intervjuade uppger även att det vore möjligt att inom programmet arbeta mer med olika aktiviteter kopplat till omställningen om exempelvis de programområdesansvariga hade en tjänst på 50 procent istället för 15 procent. Detta är emellertid utmanande då de programområdesansvariga samtidigt har andra tjänster på de resterande 85 procenten.

Gällande kapacitet uppger en majoritet av de intervjuade att kapaciteten att arbeta med omställningen till god och nära vård ute i verksamheterna har varit begränsad. Detta beror huvudsakligen på att det saknas personella resurser enligt de intervjuade. I en situation där det dagliga arbetet har varit utmanande att få ihop prioriteras inte utvecklings- och förändringsarbete. Allokering av resurser till utvecklingsarbete i verksamheterna framkommer även som en utmaning i *Halvårsrapport (2022-08-26)* till följd av brist på personal och hög arbetsbelastning.

#### **4.5.3. Bedömning och rekommendation**

##### **Helseplan bedömer att**

- det till viss del finns kompetens och kapacitet att arbeta med omställningen mot nära vård i närsjukvårdsorganisationen. Det framgår av årsredovisning 2021 och delårsrapport augusti 2022 att regionen har en utmaning avseende kompetens och personalresurser utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Detta till viss del på grund av arbetet med och konsekvenser av covid-19-pandemin.
- det inom Program God och nära vård finns kompetens att arbeta med omställningsarbetet. Helseplan bedömer emellertid att det föreligger utmaningar avseende kapacitet såväl inom programmet som i övriga organisationen till följd av brist på personalresurser samt hög arbetsbelastning.

##### **Helseplan rekommenderar hälso- och sjukvårdsnämnden att**

- utreda behovet av att tillsätta ytterligare resurser till Program God och nära vård för att säkerställa fortsatt framdrift i omställningsarbetet.

## 5. Bilagor

---

### 5.1. Bilaga 1 - Intervjuförteckning

<b>Funktion, Organisation</b>
Ordförande, Hälsa- och sjukvårdsnämnden
1:e vice ordförande, Hälsa- och sjukvårdsnämnden
Nämndsekreterare, Hälsa- och sjukvårdsnämnden
Hälsa- och sjukvårdsdirektör
Stabschef Hälsa- och sjukvård
Områdesdirektör Närsjukvårdsområde Norr, Närsjukvårdsområde
Områdesdirektör Närsjukvårdsområde Väst, Närsjukvårdsområde
Områdesdirektör Somatik, Länssjukvårdsområde
Områdesdirektör Psykiatri och habilitering, Länssjukvårdsområde
Programledare, Programområde God och nära vård
Programområdesansvarig Samverkan, Program God och nära vård i Västernorrland
Programområdesansvarig Personcentrerat förhållningssätt, Program God och nära vård i Västernorrland
Programområdesansvarig Hälsöfrämjande, primärprevention och egenvård, Program God och nära vård i Västernorrland
Programområdesansvarig Digital förmåga och teknik, Program God och nära vård i Västernorrland

## 5.2. Bilaga 2 – Dokumentgenomgång

- Arbetsgivarens förslag – Utveckling av hälso- och sjukvårdens organisation. *Region Västernorrland*. Tjänsteskrivelse. 2020-08-04
- Att driva omställningen till Nära vård. *Sveriges Kommuner och Regioner*. 2020. ISBN: 978-91-7585-898-2
- Delårsrapport januari-augusti 2022. *Region Västernorrland*.
- Halvårsrapport - januari till juni 2022. *Program God och nära vård*. 2022-08-26. DNR: 21RS9911
- Riktlinje Styrmodell. *Region Västernorrland*. 2020-10-29. DNR: 514483 Version 1
- Program Nära Vård i Västernorrland. *God och nära vård i Västernorrland*. Senast uppdaterad 2022-10-05. Powerpoint-presentation.
- Programdirektiv. Härnösand, Kramfors, Sollefteå, Sundsvall, Timrå, Ånge, Örnsköldsviks kommuner, Region Västernorrland, Kommunförbundet Västernorrland. 2021-08-22
- Programplan. Program God och nära vård i Västernorrland. Ett kompetensstödande och samordnade program. Region Västernorrland. 2021-06-23. Utgåva 1:1
- Programområden. *Region Västernorrland*. Senast uppdaterad 2022-03-21. Hämtad 2022-09-15 från <https://www.rvn.se/sv/for-vardgivare/Samverkan-mellan-och-kommun-och-region/god-och-nara-var-d-i-vasterNorrrland/programomraden/>
- Pågående projekt. *Region Västernorrland*. Senast uppdaterad 2021-12-08. Hämtad 2022-09-15 från <https://www.rvn.se/sv/for-vardgivare/Samverkan-mellan-och-kommun-och-region/god-och-nara-var-d-i-vasterNorrrland/pagaende-projekt2/>
- Regionplan 2022–2024. *Region Västernorrland*. Fastställd av Regionstyrelsen 2021-08-17 §243. DNR: 21RS1
- Underlag till Regionfullmäktiges beslut 2020-09-23, § 132: Arbetsgivarens förslag – Utveckling av hälso- och sjukvårdens organisation
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2021-10-05 § 160. DNR: 21HSN4
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2021-12-17 § 188. DNR: 21HSN4
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2022-05-13 § 100. DNR: 22HSN1
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2022-03-02 § 35. DNR: 22HSN1
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård Närsjukvårdsområde Söder. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2022-05-25 § 134. DNR: 22HSN1
- Uppföljning av utvecklingen av nära vård, Vårdområde Psykiatri och Habilitering. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. 2022-11-23 § 158. DNR: 22HSN1
- Verksamhetsplan 2022–2024. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. Fastställd av hälso- och sjukvårdsnämnden 2021-10-05 §154. DNR: 21HSN4
- Verksamhetsplan 2021. *Primärvårdsförvaltningen*. Fastställd av hälso- och sjukvårdsnämnden 2010-10-26 §134. DNR: 20HSN1
- Årsredovisning 2021. *Region Västernorrland*.
- Årsrapport 2022. *Hälso- och sjukvårdsnämnden*. Ej politiskt fastställd.
- Årsrapport 2022. *Närsjukvårdsområde Norr*. Ej politiskt fastställd.

- Årsrapport 2022. *Närsjukvårdsområde Söder*. Ej politiskt fastställt.
- Årsrapport 2022. *Närsjukvårdsområde Väster*. Ej politiskt fastställt.