

MottagareRegionens revisorer
KPMG**Revisionsrapport. Granskning av omställningen till en god och nära vård****Yttrande**

I revisionsrapporten lämnas fem rekommendationer på åtgärder riktat till hälso- och sjukvårdsnämnden:

- 1. Säkerställ att omställningsarbetet och dess syfte är förankrat hos alla medarbetare som berörs av omställningen till god och nära vård.**

Hälso- och sjukvårdsnämnden bedömer att ett omfattande arbete har genomförts för att förankra skälen för och bakgrunden till omställningen såväl inom förvaltningen såväl bland chefer som medarbetare, men också i samverkan både med privata utförare (vårdcentraler liksom utförare inom hemtjänst) som i samverkan med andra förvaltningar. Störst tyngdpunkt för att förankra skälen för och bakgrunden till omställning har varit i början av omställningen. Då genomfördes exempelvis dialoger på APT (omställningen var en del av agendan), det genomfördes även dialoger i andra former i både befintliga forum och forum specifikt utifrån frågeställningen. I en nulägesanalys som presenterades för hälso- och sjukvårdsnämnden i november 2019 framgår att *"Den övergripande processledaren har under 2019 särskilt fokuserat på att öka verksamheternas kunskap om bakgrund och innebörd av omställningen samt hur förutsättningarna i form av den demografiska utvecklingen ser ut lokalt på Gotland. Processledaren har till och med augusti träffat ca 250 personer."* I en redovisning kopplat till statsbidrag för omställningen från 2020 framgår att *"under 2020 har förståelsen och insikten kring behov av förändring både breddats och fördjupats inom Region Gotland. Workshopar kring god och nära vård har anordnats med syftet att skapa en gemensam förståelse av omställningen till god och nära vård. Detta för att ge förutsättningar att berörda aktörer tillsammans ska kunna driva omställningsarbeten."*

Under 2021 togs målbild och färdplan fram, i samband med detta genomfördes en mängd olika dialoger på olika nivåer såväl inom förvaltningen och i samverkan. Exempel på ytor som användes är SAMVAL, ett forum för chefer för vårdcentraler verksamhet oavsett regi. Under 2021 genomfördes även en relativt omfattande förankringsprocess inför omskrivning av förfrågningsunderlaget för primärvård. Separata dialogmöten skedde med

samtliga vårdcentraler. I en redovisning kopplat till överenskommelsen god och nära vård 2022 framgår att *"drygt hundra chefer och andra funktioner med uppdrag att leda har hittills genomgått SKRs utbildning Nära vård. Socialförvaltningen har beslutat att alla chefer och verksamhetsutvecklare ska gå utbildningen. För att koppla utbildningen till det lokala arbetet har flera digitala dialogmöten hållits på olika teman. Syftet med dessa möten har också varit att inspirera och skapa forum för dialog och lärande över organisatoriska gränser."* Under 2023 bedömdes att arbetet tydligare inarbetas i ordinarie strukturer och bli en del av hälso- och sjukvården istället för en omställning vid sidan om ordinarie strukturer. Från och med 2024 finns ingen separat struktur. En konsekvens av att omställningen inarbetats i ordinarie strukturer är att genomförandet av dialoger för att *specifikt förankra bakgrund och syfte* med omställningen inte längre genomförs. Hälso- och sjukvårdsnämnden bedömer att det är en naturlig del i förändringsprocessen. Att förankra hälso- och sjukvårdens förutsättningar och specifikt förutsättningarna för hälso- och sjukvården på Gotland är ett fortlöpande arbete.

Av revisionsrapporten framgår att KPMG bedömer att omställningsarbetet är tydligt förankrat på chefs- och ledningsnivå inom hälso- och sjukvården. I intervjuer lyfts dock att förankringen och informationen ut till medarbetarna i de olika verksamheterna troligtvis inte är lika tydligt som för chefer. Det framgår vidare att målbilden och innebörden av omställningen nog upplevs vara "abstrakt" för många medarbetare, och att det är svårt att se tydliga effekter av arbetet. I rapporten lyfts samtidigt att såväl nämndmål som verksamhetsplan anger tydliga mål och aktiviteter med tydlig koppling till omställningen. Det framgår inte närmare vad förväntansbilden på tydlighet innehåller.

En förutsättning för genomförandet är att medarbetare och chefer är engagerade. Hälso- och sjukvårdsnämnden menar sammanfattningsvis att snarare än att fokusera på att säkerställa att omställningsarbetet och dess syfte är förankrat hos alla medarbetare finns ett *fortsatt behov av att kommunicera riktningen för det som omställningen innehåller* exempelvis vikten av kontinuitet och delaktighet, med fasta kontakter i vården och omsorgen som infrastruktur för att uppnå detta. Primärvården som bas i hälso- och sjukvården, med ett helhetsperspektiv som är generalisternas specialitet, men i samverkan med annan hälso- och sjukvård och med socialtjänst. Ett ytterligare exempel är hälso- och sjukvårdens roller och ansvar i främjande och förebyggande arbete.

2. Ta fram och fastställ tydliga och mätbara indikatorer för omställningsarbetet i enlighet med det arbete som pågår.

Hälso- och sjukvårdsnämnden instämmer i att det är viktigt med indikatorer för att följa omställningsarbetet. För att följa arbetet med omställningen används idag olika befintliga indikatorer som bedöms viktiga exempelvis andel invånare med fast läkarkontakt, medborgarnas förtroende för hälso- och sjukvården, återinskrivningar och fördelning primärvård/specialistvård m.fl. Kring fasta vårdkontakter pågår arbete för att möjliggöra att följa utvecklingen. Idag är detta inte möjligt på grund av hur journalsystemet är konstruerat.

Kopplat till utskrivningsprocessen pågår ett arbete kring uppföljning i samarbete med Sveriges kommuner och regioner (SKR). Hälso- och sjukvårdsnämnden ser behov av att tydliggöra vilka indikatorer som bedöms relevanta för omställningen och ger förvaltningen i uppdrag att återkomma med en beskrivning.

3. Säkerställ att de privata vårdcentralerna får likvärdig information om omställningsarbetet som vårdcentralerna i egen regi.

Hälso- och sjukvårdsnämnden bedömer att privata vårdcentraler får likvärdig information som egenregion. En yta där information för externa samverkanspartner kan nå information och dokument är samarbetswebben. Där publiceras även annan information som kan vara av intresse som hälso- och sjukvårdsförvaltningens veckobrev m.m.

Dialoger med koppling till omställningen genomförs med alla utförare oavsett regi såväl i samband med revidering av uppdraget (krav- och kvalitetsboken) som löpande i forumet SAMVAL (forum som leds av beställarchef). Sammanhållande processledare bjuds in till varje SAMVAL och informerar om vad som är aktuellt samt fångar inspel. Utöver detta finns primärvårdsforum (leds av primärvårdschef) där alla utförare ingår respektive gemensamma möten för medicinska ledningsansvariga (sk MLA möten) där alla utförare ingår. Alla vårdcentraler oavsett regi erbjuds samma stöd för kunskapshöjning och facilitering exempelvis kopplat till implementering av fasta kontakter. Vid framtagande av handlingsplan för riktvärde 1100 listade per specialist i allmänmedicin har alla vårdcentraler bjudits in oavsett regi, även till uppföljningsdialog. För att ytterligare säkerställa att information gått fram likvärdigt kommer uppföljningen som sker årligen med samtliga vårdcentraler att kompletteras med frågor kring detta.

Det exemplifieras inte närmare i rapporten vad som lyfts i intervjuerna kring att de privata vårdcentralerna inte alltid får samma information som vårdcentralerna i egen regi. Specifikt framgår i rapporten att det finns skillnader i tillgång till dokumenthanteringssystem och att detta är något som uppges ses över av primärvårdsledningen. Dokumenthanteringssystemet används av hela Region Gotland. Systemet är uppbyggt så att dokument behöver registreras på ett visst sätt för att bli åtkomliga för externa aktörer. I de fall detta blivit fel justeras detta av medarbetare i primärvården för att säkerställa åtkomst.

4. Säkerställ att ekonomiska prioriteringar som ger stöd åt omställningsarbetet beslutas.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har i sin budgetskrivelse inför fastställande av budget beskrivit behov av ytterligare ekonomiska medel för att genomföra olika delar av omställningen. Med hänvisning till det ekonomiska läget, och att budgetmedel inte tillförts enligt nämndens önskemål, konstaterar KPMG att sådana prioriteringar inte har gjorts.

Hälso- och sjukvårdsnämndens bedömning är att primärvården har varit prioriterad i budgetarbetet under senare år. Dels finns handlingsplanen om 1100 patienter per läkare som finansierats i budget och som är en tydlig viljeinriktning mot omställningsarbetet. I förhållandet till budget 2019 har primärvårdens budget till 2025 ökat med 47%. Detta att jämföra med somatisk vård vars budget ökat med 31% eller psykiatrisk vård som ökat med 25%.

Under flertalet år har även budget för ST-läkare i primärvården ökat. 2019 var det 19 ST-tjänster fördelade till primärvården, 2024 är det 28. Under 2025 minskas antalet tjänster med 4 för att harmoniseras med det behovsunderlag i form av patienter som finns.

5. Tillse att en analys av möjliga ekonomiska förflyttningar och/eller prioriteringar för att stödja omställningsarbetet utifrån Gotlands förutsättningar genomförs.

Gotlands specifika förutsättningar i form av ö-läge och litenhet har stor påverkan på förutsättningarna att genomföra förflyttningar av vård. Det är troligt att sk Gotlandslösningar behöver finnas. Hälso- och sjukvårdsnämnden bedömer dock att arbetet behöver genomföras med utgångspunkt från att patienter ska omhändertas på rätt vårdnivå och med hänsyn till Gotlands specifika förutsättningar, inte med utgångspunkt från ekonomi.

Arbetet pågår på flera sätt kring möjliga förflyttningar av vård. Både inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen: från specialistvård till primärvård. Ett exempel på ett övertagande som är pågående är patienter på antikoagulantiamottagningen som istället ska omhändertas på vårdcentral. Dialog pågår även med Socialförvaltningen kring vilka patienter som ska omhändertas vart. Hälso- och sjukvårdsnämnden bedömer att detta arbete behöver fortsätta och därför ger förvaltningen i uppdrag att fortsätta genomföra analyser av möjliga förflyttningar av vård och dess ekonomiska konsekvenser.

Avslutningsvis vill hälso- och sjukvårdsnämnden framhålla att det är olyckligt att socialnämnden inte ingått i granskningen och att företrädare från socialnämnden/socialförvaltningen inte bjudits in att komma med synpunkter då de både utgör en central del i omställningen respektive är en viktig samverkanspart.

Hälso- och sjukvårdsnämnden

Filip Reinhag
Ordförande hälso-och sjukvårdsnämnden

Marie Loob
Hälso- och sjukvårdsdirektör