

Vård- och omsorgsförvaltningen
Tjänsteskrivelse

Datum: 2026-04-30
Äldrenämnden

Diarienummer:
ALN-2026-00297

Handläggare:
Evelyn Widenfalk Ehlin

Äldrenämndens yttrande av Granskning av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete föreffektiv och nära vård 2030

Förslag till beslut

Äldrenämnden beslutar

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen enligt ärendets bilaga 1.

Ärendet

Region Uppsalas revisorer har genom Helseplan genomfört en granskning med rubriken *Granskning av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030*. Den övergripande revisionsfrågan har varit hur ansvariga nämnder i Region Uppsala och i länets kommuner säkerställer att HSVO-arbetet bedrivs effektivt i enlighet med fastställda mål och strategier.

För Uppsala kommun har intervjuerna i huvudsak omfattat politiska företrädare från kommunstyrelsen samt äldrenämnden och omsorgsnämnden, vilket innebär att samverkansarbete inom andra nämnders ansvarsområden endast i begränsad utsträckning belyses.

Förvaltningen ser positivt på att samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) granskas. Samtidigt bedöms att granskningen i flera avseenden präglas av otydlig avgränsning och metodik, vilket påverkar rapportens analys och slutsatser.

Beredning

Ärendet har beretts inom vård- och omsorgsförvaltningen av avdelning strategi och beredning samt avdelning regional och lokal samverkan.

Föredragning

Förvaltningen bedömer att revisionsrapportens titel är missvisande i förhållande till vad som faktiskt har granskats. Titeln anger att granskningen omfattar Region Uppsalas och länets kommuners gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030, medan granskningen i praktiken i huvudsak avser samverkansarbetet inom ramen för HSVO. Denna sammanblandning bidrar till otydlighet kring granskningens faktiska omfattning och påverkar enligt förvaltningens bedömning rapportens analys och slutsatser.

Vidare bedömer förvaltningen att revisionsrapportens slutsatser i flera delar behöver nyanseras. Ett antal centrala och pågående samverkansarbeten mellan Region Uppsala och länets kommuner har inte granskats eller beaktats, trots att de är av stor betydelse. Detta gäller bland annat samverkansavtal med etablerade och strukturerade uppföljningsformer, såsom avtal om läkaruppdrag i kommunal hälso- och sjukvård i Uppsala län och avtal om ersättning för utskrivningsklara, där både genomförande och effekter följs kontinuerligt.

Avsaknaden av dessa perspektiv bidrar enligt förvaltningens bedömning till att den samlade bilden av samverkansarbetets utveckling och resultat blir ofullständig och riskerar att ge en missvisande bild av det arbete som faktiskt bedrivs.

Granskningen bygger huvudsakligen på intervjuer med politiska företrädare och samverkansstrateger. För Uppsala kommun har intervjuerna i huvudsak omfattat politiska företrädare från kommunstyrelsen samt äldrenämnden och omsorgsnämnden, vilket innebär att samverkansarbete inom andra nämnders ansvarsområden endast i begränsad utsträckning belyses.

Förvaltningens samlade bedömning är att revisionsrapporten inte ger en heltäckande bild av Region Uppsalas och länets kommuners arbete för HSVO som samverkansstruktur, samtidigt som rapportens titel och slutsatser ger intryck av att omfatta ett bredare reformarbete än vad som faktiskt har analyserats.

Dessa arbeten har bedrivits och utvecklats aktivt under de senaste åren, men saknas i revisionens beskrivning och analys. Förvaltningen bedömer att frånvaron av dessa delar bidrar till att resultat och utvecklingsgrad inom samverkan delvis framställs mer negativt än vad helheten ger stöd för.

Vidare pågår flera betydelsefulla initiativ inom HSVO-arbetet som syftar till att stärka kvalitet, samordning och effektivitet, men som inte lyfts fram i revisionsrapporten. Detta gäller både lokala och länsgemensamma initiativ med tydlig koppling till verksamhetsutveckling och invånarnytta.

Förvaltningen vill också tydliggöra rollen som samverkansstrateg inom HSVO-arbetet. Samverkansstrategens uppdrag är att stödja systemledning, samordning och utveckling av gemensamma arbetsätt mellan självständiga huvudmän. Rollen innebär inte linjestyrning eller beslutsmandat över verksamhet eller resurser, utan ska möjliggöra gemensam inriktning, beredning och uppföljning inom ramen för gällande mandat.

Ekonomiska konsekvenser

Yttrandet medför inga direkta ekonomiska konsekvenser för nämnden.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 30 april 2026
- Bilaga 1, Yttrande över granskningen av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030
- Bilaga 2, Rapport granskningen av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030
- Bilaga 3, Missiv granskningen av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030

Vård- och omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund
Förvaltningsdirektör

Vård- och omsorgsförvaltningen

Yttrande

Handläggare:

Evelyn Widenfalk Ehlin

Yttrande över revisionsrapporten: Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030

Nämnden har tagit del av revisionsrapporten *Granskning av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030*, framtagen av Helseplan på uppdrag av Region Uppsalas revisorer. Den övergripande revisionsfrågan avser hur ansvariga nämnder i Region Uppsala och i länets kommuner säkerställer att arbetet inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) bedrivs effektivt i enlighet med fastställda mål och strategier.

Nämnden ser positivt på att samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) granskas och delar revisionens bedömning att HSVO-arbetet bedrivs inom ramen för politiskt beslutade styrdokument som anger mål, fokusområden och övergripande inriktning. Strukturen skapar förutsättningar för dialog, samordning och gemensamt utvecklingsarbete mellan huvudmännen i verksamhetsnära frågor.

Nämnden bedömer dock att revisionsrapportens titel är missvisande i förhållande till vad som faktiskt har granskats. Titeln anger att granskningen avser Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för effektiv och nära vård 2030, medan granskningen i praktiken i huvudsak omfattar samverkansarbetet inom ramen för HSVO. Denna sammanblandning bidrar till otydlighet kring granskningens avgränsning och påverkar enligt nämndens bedömning rapportens analys och slutsatser.

Nämnden bedömer vidare att revisionsrapportens slutsatser i flera delar behöver nyanseras. Ett antal centrala och pågående samverkansarbeten mellan Region Uppsala och länets kommuner har inte granskats eller beaktats. Detta gäller bland annat samverkansavtal med etablerade och strukturerade uppföljningsformer, såsom Avtal om läkaruppdrag i kommunal hälso- och sjukvård i Uppsala län och avtalet om utskrivningsklara patienter, där både genomförande och effekter följs kontinuerligt. Avsaknaden av dessa perspektiv bidrar enligt nämndens bedömning till att den samlade bilden av samverkansarbetets utveckling och resultat blir ofullständig.

HSVO beskrivs delvis som om samverkansstrukturen vore en gemensam styr- och beslutsnivå, vilket inte fullt ut speglar HSVO:s funktion som systemledande arena. Strukturen utgör i stället ett forum för samverkan mellan självständiga huvudmän, där verksamhetsansvar och beslut kvarstår hos respektive organisation.

Mot denna bakgrund delar nämnden inte fullt ut rapportens bedömningar, framför allt avseende styrning, uppföljning och politisk återkoppling.

Granskningen bygger på intervjuer med personer från Region Uppsala och länets kommuner på politisk nivå och samverkansstrategier. För Uppsala kommun har intervjuerna huvudsakligen omfattat politiska företrädare från kommunstyrelsen samt äldrenämnden och omsorgsnämnden, vilket innebär att delar av HSVO-arbetet som ligger inom andra nämnders ansvarsområden endast i begränsad utsträckning belyses. Utifrån intervjuer och dokumentgranskning har revisorerna lämnat rekommendationer inom områden som bedöms vara i behov av vidare utveckling.

Nämndens kommentarer och ställningstaganden

3.1 Styrning och politisk förankring av HSVO-arbetet

Revisionen rekommenderar att Region Uppsala och kommunerna tydliggör hur HSVO-arbetet ska förankras, följas upp och återkopplas i den politiska styrningen, bland annat genom att klargöra ansvar och former för politisk hantering samt stärka kopplingen till ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser.

Nämnden delar delvis revisionens bedömning. HSVO-arbetet i länets kommuner bedrivs enligt en lokal samverkansplan med tillhörande aktivitetslistor och tydlig ansvarsfördelning för genomförande och uppföljning. Arbetet är etablerat och bedrivs inom fungerande strukturer för systemledning och systemstöd.

Politisk förankring sker bland annat genom lokala politiska samråd, gemensamma dialog- och inspirationseminarier inför framtagandet av samverkansplaner samt genom återkoppling inom respektive nämnds ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser.

Vidare genomförs inom planprocessen en gemensam workshop där samråd HSVO Uppsala tillsammans vidareutvecklar befintliga aktiviteter och identifierar nya insatser till aktivitetslistan. Inför workshoppen inhämtas även initiativ från respektive huvudmans nämnder och styrelser med bäring på samverkan.

Nämnden får även återkommande information om hur arbetet fortskrider inom olika fokusområden.

Nämnden bedömer samtidigt att kopplingen till den ordinarie styrkedjan kan utvecklas ytterligare och att arbete pågår för att stärka denna, med ambitionen att ytterligare tydliggöra kopplingen till nämndernas verksamhetsplaner inklusive uppföljningsprocesser.

3.2 Anpassning av inriktning och resurser till befolkningens behov

Revisionen rekommenderar att Region Uppsala och kommunerna tydliggör hur behovsunderlag ska användas inom HSVO för att skapa en mer gemensam och behovsbaserad inriktning av samverkansarbetet.

Nämnden delar delvis revisionens slutsatser. Behovsanpassning sker i första hand inom respektive huvudmans ordinarie styr- och budgetprocesser och omsätts i Uppsala kommun i lokala prioriteringar inom HSVO genom samverkansplaner och aktivitetslistor. Region Uppsala och länets kommuner är självständiga huvudmän med ansvar för verksamhet och resursfördelning. HSVO utgör en samverkans- och

systemledningsstruktur mellan huvudmännen och är inte en beslutsnivå för resursfördelning.

Samtidigt instämmer nämnden i att det finns ett utvecklingsbehov avseende gemensamma indikatorer och bättre möjligheter att gemensamt följa hur samverkansarbetet möter identifierade behov. Ett sådant arbete pågår, men är ännu inte fullt ut utvecklat, särskilt när det gäller att synliggöra effekter av arbetet för invånare och verksamheter.

3.3 Uppföljning av HSVO-arbetet

Revisionen rekommenderar att Region Uppsala och kommunerna utvecklar en mer sammanhållen och återkommande uppföljning av HSVO-arbetet, med fokus på resultat, effekter och måloppfyllelse samt tydlig användning av indikatorer som stöd för styrning och utveckling.

Nämnden delar delvis revisionens bedömning att uppföljningen av HSVO kan utvecklas. Uppföljning sker idag genom en etablerad struktur som utgår från den länsgemensamma samverkansstrategin och konkretiseras i lokala samverkansplaner, aktivitetslistor och samverkansberättelser.

Mot denna bakgrund bedömer nämnden att revisionens beskrivning av uppföljningen som främst muntlig inte speglar hur uppföljningen sker eller hur den är dokumenterad.

Samtidigt instämmer nämnden i att uppföljningen i dag i stor utsträckning fokuserar på genomförande och process, och i mindre grad på resultat och effekter i relation till målbilden om en nära och effektiv vård. Här ser nämnden ett tydligt utvecklingsområde, särskilt på länsnivå, där behov finns av mer samordnad effektuppföljning över tid.

3.4 Måloppfyllelse i verksamhetsnära fokusområden

Revisionen rekommenderar indirekt att arbetet utvecklas så att måloppfyllelse i större utsträckning kan följas upp och bedömas, bland annat genom tydligare mål, indikatorer och mer systematisk uppföljning av resultat.

Nämnden delar delvis denna bedömning. Arbetet inom fokusområdena bedrivs genom lokala samverkansplaner och följs upp inom respektive verksamhet. Samtidigt innebär den länsgemensamma strategins övergripande mål att möjligheten till samlad bedömning av måloppfyllelse är begränsad. Nämnden konstaterar samtidigt att det inom flera fokusområden pågår arbeten där tydliga mål och indikatorer har fastställts och som kommer att följas upp och vidareutvecklas över tid.

Nämnden konstaterar även att flera relevanta dokument och pågående arbeten inte fullt ut har beaktats i granskningen.

3.5 Politisk information och återkoppling

Revisionen rekommenderar att Region Uppsala och kommunerna tydliggör formerna för politisk återkoppling, inklusive ansvar, struktur och frekvens för rapportering mellan HSVO och politiska organ.

Nämnden delar delvis revisionens bedömning. Politisk återkoppling om HSVO-arbetet sker genom lokala samråd, tjänsteledning samt genom delårs- och helårsuppföljningar som behandlas i nämnd. Dessa utgör dokumenterade och formaliserade underlag för politisk information och uppföljning. Muntliga dragningar och lägesbilder förekommer som komplement men ersätter inte ordinarie rapporteringsformer.

Samtidigt bedömer nämnden att formerna för återkoppling kan utvecklas ytterligare. Det finns ett gemensamt ansvar att tydligare integrera HSVO-arbetet i den ordinarie styrkedjan och att skapa former som stärker politikens möjlighet till strategisk uppföljning och prioritering.

3.6 Samlad bedömning

Revisionen rekommenderar sammantaget att Region Uppsala och kommunerna stärker kopplingen mellan HSVO och den ordinarie styrningen, utvecklar en mer sammanhållen uppföljning samt tydliggör formerna för politisk återkoppling.

Nämnden delar delvis revisionens samlade bedömning. Nämnden bedömer att rapporten i flera delar utgår från en problembild där befintliga strukturer för styrning, uppföljning och dokumentation inom HSVO inte fullt ut beaktas.

Detta gäller särskilt beskrivningen av uppföljning, där det redan finns en gemensam och återkommande struktur genom lokala samverkansplaner, aktivitetslistor och samverkansberättelser som utgår från den länsgemensamma strategin. Nämnden vill framhålla att det pågår med att utveckla tydligare indikatorer, och att detta har stärkts i den regionala utvecklingsstrategin (RUS).

Samtidigt identifierar nämnden relevanta utvecklingsområden. Särskilt gäller detta behov av att:

- i högre grad följa upp resultat och effekter av HSVO-arbetet,
- tydligare koppla samverkansarbetet till den ordinarie politiska styrningen,
- vidareutveckla gemensamma lokala och regionala indikatorer.

Nämnden bedömer att den övergripande samverkansstrukturen är omfattande och väl etablerad, men att arbetet med måluppfyllelse, effektuppföljning och indikatorutveckling behöver stärkas. Dessa utvecklingsområden bedöms hanteras gemensamt mellan Region Uppsala och länets kommuner, med utgångspunkt i befintliga strukturer.

Äldrenämnden

Asal Gohari
Ordförande

Theodor Landén Rhodin
Nämndsekreterare

Granskning av Region
Uppsalas och kommunernas
gemensamma arbete för
effektiv och nära vård 2030

Februari 2026

Innehållsförteckning

1. SAMMANFATTNING	1
2. INLEDNING	3
2.1. BAKGRUND	3
2.2. SYFTE	3
2.3. REVISIONSFRÅGOR	4
2.4. METOD	4
2.5. PROJEKTORGANISATION	5
3. GRANSKNINGENS IAKTTAGELSER, BEDÖMNINGAR OCH REKOMMENDATIONER	5
3.1. STYRNING OCH POLITISK FÖRANKRING AV HSVO-ARBETET	5
3.2. ANPASSNING AV INRIKTNING OCH RESURSER TILL BEFOLKNINGENS BEHOV.....	11
3.3. UPPFÖLJNING AV HSVO-ARBETET.....	13
3.4. MÅLUPPFYLLELSE I VERKSAMHETSNÄRA FOKUSOMRÅDEN	18
3.5. POLITISK INFORMATION OCH ÅTERKOPPLING.....	22
3.6. SAMLAD BEDÖMNING.....	27
BILAGOR:	29
BILAGA 1 – GRANSKADE DOKUMENT.....	29
BILAGA 2 – INTERVJUADE FUNKTIONER	34

1. Sammanfattning

Inledning

Denna granskning har genomförts på uppdrag av Region Uppsalas revisorer. Syftet har varit att bedöma hur ansvariga nämnder i Region Uppsala och i länets kommuner säkerställer att det gemensamma arbetet inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) bedrivs effektivt enligt fastställda mål och strategier.

Granskningen omfattar styrning, uppföljning och politisk återkoppling av HSVO-arbetet samt hur samverkan mellan region och kommuner fungerar i praktiken. Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med politiska företrädare, chefer och tjänstepersoner på regional och kommunal nivå.

Samlade iakttagelser

Granskningen visar att Region Uppsala och kommunerna har etablerat en gemensam struktur för samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) med regionala och lokala forum för dialog och samordning. Arbetet bedrivs inom ramen för politiskt beslutade styrdokument som anger övergripande mål och fokusområden.

HSVO är organiserat som en rådgivande och beredande samverkansstruktur. Beslut om prioriteringar, resurser och genomförande fattas inom respektive huvudmans ordinarie styr- och budgetprocesser. Kopplingen mellan HSVO-arbetet och formell politisk styrning sker därmed genom respektive huvudmans ordinarie strukturer.

Uppföljning av HSVO-arbetet sker både lokalt och regionalt och omfattar främst genomförande av aktiviteter och pågående arbete. Samlad uppföljning av resultat och måluppfyllelse förekommer i begränsad utsträckning. Information om HSVO-arbetets fortskridande förs vidare till politisk nivå genom olika former av åiterrapportering, där arbetssätt och återkoppling varierar mellan kommuner och nämnder.

Samlad bedömning

Helseplan bedömer att ansvariga nämnder i Region Uppsala och i kommunerna i begränsad utsträckning säkerställer att HSVO-arbetet bedrivs effektivt enligt fastställda mål och strategier. HSVO är organiserat som en rådgivande och beredande samverkansstruktur utan formell koppling till huvudmännens styr- och beslutsprocesser. Detta påverkar möjligheterna till samlad styrning, uppföljning och politisk återkoppling.

Samtidigt konstaterar Helseplan att HSVO-strukturen skapar förutsättningar för dialog, samordning och gemensamt utvecklingsarbete mellan region och kommuner,

särskilt i verksamhetsnära frågor. Dessa förutsättningar har dock i begränsad utsträckning omsatts i systematisk uppföljning av resultat och i en sammanhållen politisk styrning på läns gemensam nivå.

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningen **rekommenderar Helseplan Region Uppsala och kommunerna att:**

- tydliggöra hur HSVO-arbetet ska styras, följas upp och återkopplas inom respektive huvudmans politiska styrning
- stärka kopplingen mellan den läns gemensamma samverkansstrategin och huvudmännens ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser
- utveckla en mer sammanhållen uppföljning av HSVO-arbetet som ger underlag för bedömning av resultat och måluppfyllelse
- tydliggöra former för politisk återkoppling till HSVO-strukturen

2. Inledning

2.1. Bakgrund

De senaste femton åren har ambitionen successivt höjts när det gäller att effektivisera arbetet som bedrivs i gränssnittet mellan regionens hälso- och sjukvårdsansvar och kommunernas dito samt social omsorg. Staten har initialt stöttat utvecklingen av samarbetsformerna med såväl ekonomiska resurser som centralt utredningsarbete och riktlinjer.

År 2015 genomfördes en gemensam granskning av närvårdsarbetet. Den omfattade flertalet kommuner i länet och landstinget. Den granskningen ledde till rekommendationer om bland annat förbättringar i grundläggande styrdokument, mer konkreta och uppföljningsbara mål samt en mer utvecklad uppföljning. Dessutom påtalades behovet att redovisa resultat av verksamheten utifrån ett brukar-/patientperspektiv. Sedan dess har närvårdsarbetet omorganiserats och förändrats i flera avseenden.

På senare år har Region Uppsala och länets kommuner antagit Strategier för närvårdssamverkan, med treårig horisont. Detta har skett med utgångspunkt i gemensamma målbilder som uttryckts i "Målbild och strategi för effektiv och nära vård 2030". De senast antagna lokala verksamhetsplanerna för alla HSVO-grupper har gällt till och med 2023.

Nya lokala samverkansplaner har tagits fram i samarbete med länets kommuner. Dessa är anpassade till Strategi för närvårdssamverkan 2024 – 2026, beslutad av Region Uppsala 2024-04-23 efter samråd med kommunerna (RS § 78/24 Dnr RS2024-00135).

Utvecklings- och genomförandeprojekten som förutsätter samverkan förankras inom ramen för länets samverkansstruktur Hälsa, Stöd, vård och Omsorg – HSVO. Denna struktur består av en regional och lokal organisation med kopplingar genom vissa personalunioner. Både den regionala och den lokala organisationen har en politisk nivå och en tjänsteledningsnivå. Det lokala arbetet i respektive kommun stöds och drivs av närvårdsstrategier. Dessa är samfinansierade av regionen och respektive kommun.

2.2. Syfte

Syftet med denna granskning är att bedöma om arbetet med närvårdssamverkan bedrivs enligt de gemensamma målen och strategierna, samt om det sker på ett likvärdigt sätt över hela länet.

2.3. Revisionsfrågor

Den övergripande revisionsfrågan lyder:

Hur säkerställer ansvariga nämnder i Region Uppsala och i kommunerna att HSVO-arbetet bedrivs effektivt enligt fastställda mål och strategier?

Den övergripande frågan besvaras med hjälp av följande delfrågor:

- Hur förankras verksamhetsplanerna i HSVO-arbetet i berörda nämnder hos de samverkande parterna?
- Hur anpassas resursfördelningen och arbetets inriktning till hälsostatus i befolkningen i länets olika delar?
- Hur följs resultatet av arbetet upp, lokalt och regionövergripande?
- I vilken utsträckning har målen och intentionen i verksamhetsplanernas fokusområde uppnåtts?
- I vilken utsträckning är berörda nämnder i kommunerna och i Region Uppsala informerade om arbetets fortskridande och dess resultat?

2.4. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning, intervjuer och gap-analys.

Dokumentgranskning

En genomgång har gjorts av relevanta styrande, planerande och uppföljande dokument från Region Uppsala och länets kommuner. Dokumentgranskningen har omfattat bland annat strategier, överenskommelser, samverkansplaner, uppdragsbeskrivningar, uppföljningar samt andra dokument av betydelse för styrning, organisering och uppföljning av arbetet inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO).

Syftet med dokumentgranskningen har varit att bedöma vilken information som funnits tillgänglig som underlag för ansvariga nämnders styrning, uppföljning och ansvarstagande avseende HSVO-arbetet, samt hur samverkan mellan Region Uppsala och kommunerna är reglerad och följs upp. Granskade dokument redovisas i en bilaga till rapporten.

Intervjuer

Sammanlagt har 42 personer intervjuats inom Region Uppsala och länets kommuner. Intervjuerna har omfattat politiska företrädare samt chefer och tjänstepersoner på både regional och kommunal nivå, inklusive förvaltningsledning, verksamhetsnära chefer och funktioner med ansvar för eller insyn i HSVO-arbetet.

Urvalet av intervjupersoner har skett i samråd med revisionskontoret och syftat till att säkerställa en bred representation av relevanta perspektiv, nivåer och roller i HSVO-arbetet. Intervjuerna har genomförts semistrukturerat utifrån en intervjuguide, med fokus på styrning, samverkan, uppföljning och informationsflöden kopplade till HSVO. Samtliga intervjupersoner har erbjudits möjlighet att sakgranska rapporten.

Gap-analys

Som ett komplement till dokumentgranskning och intervjuer har Helseplan genomfört en strukturerad gap-analys. Gap-analysen syftar till att identifiera skillnader mellan de mål, intentioner och krav som anges i styrande dokument och hur arbetet inom HSVO faktiskt bedrivs i praktiken.

Analysen har genomförts per revisionsfråga och fokuserar på att tydliggöra vad som finns i nuläget, vad som utifrån styrdokument och god praxis kan förväntas finnas samt vilka glapp som kan identifieras däremellan. Gap-analysen utgör en sammanhållande länk mellan rapportens iakttagelser, bedömningar och rekommendationer.

Resultatet av gap-analyserna redovisas i anslutning till respektive revisionsfråga och ligger till grund för Helseplans bedömningar av styrningens ändamålsenlighet och behov av utveckling.

2.5. Projektorganisation

Från Helseplan Consulting Group AB deltog Pär Ahlberg som projektledare, Robert de Meijere som seniorkonsult, Sandra Siljevik Laine som administrativ konsult samt Anna Nergårdh som expert. Niklas Källberg var kvalitetsgranskare. Granskningen genomfördes under perioden november 2025 till januari 2026.

3. Granskningens iakttagelser, bedömningar och rekommendationer

3.1. Styrning och politisk förankring av HSVO-arbetet

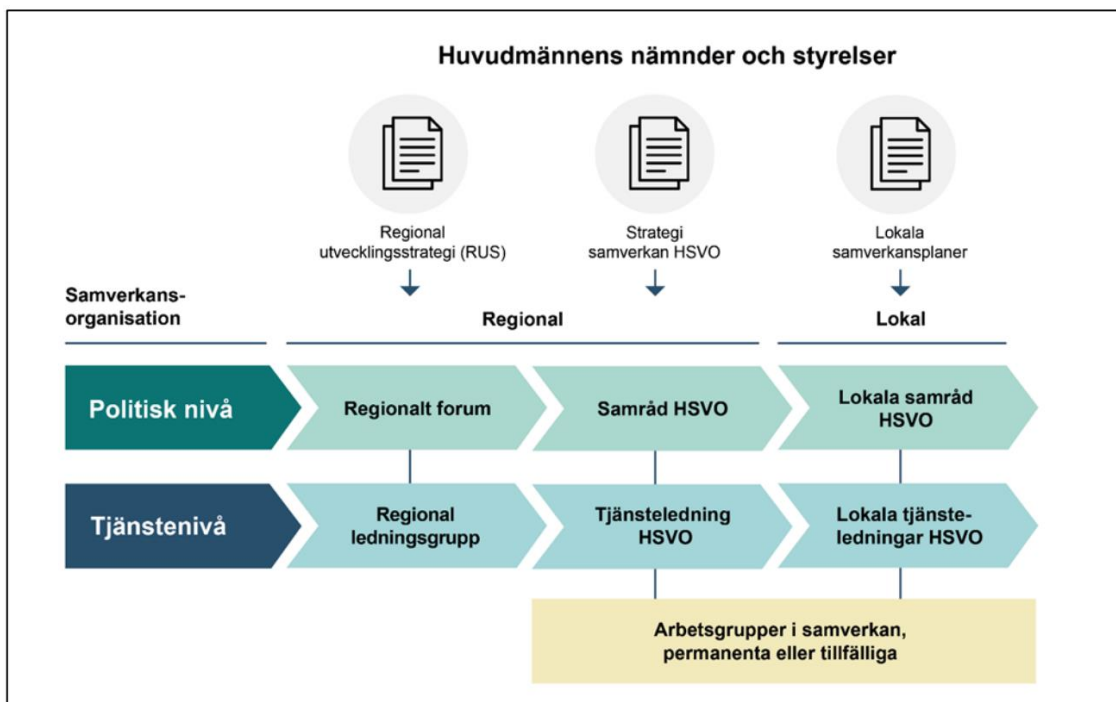
Detta kapitel besvarar följande revisionsfråga: *Hur förankras verksamhetsplanerna i HSVO-arbetet i berörda nämnder hos de samverkande parterna?*

HSVO-strukturens formella uppdrag och roll i styrkedjan

HSVO-arbetet bedrivs inom ramen för en läns gemensam samverkansstruktur med regional och lokal nivå. Strukturen omfattar regionalt samråd HSVO, regional tjänsteledning HSVO samt lokala samråd och lokala tjänsteledningar. För dessa forum finns fastställda uppdragsbeskrivningar som anger ansvar för dialog, beredning och samordning i frågor som rör hälsa, stöd, vård och omsorg.

Av uppdragsbeskrivningarna framgår att HSVO-strukturen ska användas för att skapa gemensam inriktning, samordna utvecklingsfrågor och bereda ärenden som rör samverkan mellan Region Uppsala och kommunerna. Forum inom HSVO sammanträder regelbundet och används för att lyfta gemensamma frågor, följa upp pågående aktiviteter samt utbyta erfarenheter mellan huvudmännen. Ärenden kan initieras både på regional och lokal nivå och hanteras vidare inom respektive forum utifrån sin karaktär.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats att HSVO ges ett eget beslutsmandat i frågor som rör verksamhetsplanering, resursfördelning eller genomförande. Beslut i dessa frågor fattas enligt styrande dokument inom respektive huvudmans ordinarie styr- och ledningssystem.



Figur 1: Uppsala läns samverkansstruktur, Strategi för samverkan 2024–2026.

Verksamhetsplanering och gemensam inriktning

Den länsgemensamma strategin för samverkan inom HSVO anger fokusområden, mål och prioriteringar för samverkan under planperioden. Strategin är politiskt beslutad och gäller för hela länet. Till strategin knyts aktivitetslistor som beskriver planerade aktiviteter på lokal nivå.

Av granskade lokala samverkansplaner framgår att den länsgemensamma strategin används som utgångspunkt för lokalt HSVO-arbete. I flera kommuner återkommer strategins fokusområden i lokala mål, prioriteringar och aktivitetslistor, även om graden av konkretisering varierar. Lokala samverkansplaner beskriver hur gemensamma utvecklingsområden ska hanteras utifrån lokala förutsättningar och organisatoriska förutsättningar.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats någon formell reglering som anger hur den länsgemensamma samverkansstrategin ska kopplas till respektive huvudmans ordinarie verksamhetsplanering. Det har inte identifierats styrande dokument som anger hur HSVO-relaterade prioriteringar ska integreras i nämndernas planeringsarbete eller hur avvägningar mellan gemensamma mål inom HSVO och lokala prioriteringar ska hanteras. Planering inom HSVO sker parallellt med, men åtskilt från, huvudmännens ordinarie planeringsprocesser.

Politisk förankring och informationsflöden

Återrapportering inom HSVO-strukturen sker genom regionala och lokala samråds- och tjänsteledningsforum. Uppdragsbeskrivningarna anger att återkoppling till politisk nivå ska ske inom ramen för HSVO-arbetet. Av dokumentation från HSVO-forum framgår att återrapportering ofta sker tematiskt och med fokus på genomförda aktiviteter, pågående uppdrag och identifierade utvecklingsfrågor.

Av intervjuer och dokumentation framgår att HSVO:s samrådsforum på regional nivå används som en central nod för informationsutbyte och återrapportering på länsnivå. Återrapportering sker ofta muntligt med stöd av presentationer och sammanställningar. Information från HSVO-arbetet förs vidare till politisk nivå genom olika kanaler via samverkanspolitiker och genom spridning av minnesanteckningar och underlag för kännedom.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats styrande dokument som närmare reglerar former, frekvens eller ansvarsfördelning för återrapportering från HSVO-strukturen till nämnder och styrelser. Det har inte heller identifierats dokumenterade former som anger hur information från HSVO-arbetet ska tas om hand inom den ordinarie politiska styrningen eller hur politiska ställningstaganden ska återföras till samverkansstrukturen.

Perspektiv från intervjuer

Intervjuerna beskriver att HSVO i praktiken uppfattas som en aktiv struktur för dialog, samordning och gemensam problemlösning på framför allt tjänstemannanivå. Flera intervjupersoner anger att HSVO-forumen används för att diskutera gemensamma utmaningar, dela lägesbilder och samordna arbetssätt mellan kommuner och region.

Intervjuerna beskriver vidare att politisk förankring sker genom återkommande återrapportering men att formerna för detta varierar mellan olika delar av länet. Flera intervjupersoner anger att ansvar för återkoppling till nämnder och styrelser ofta är kopplat till specifika roller eller funktioner och att arbetssätten i hög grad bygger på etablerade relationer och kontinuitet.

Kommunperspektiv på styrning och politisk förankring

Uppsala kommun

Uppsala kommun förankrar HSVO arbetet genom den lokala samverkansplanen och genom verksamhetsplanen för HSVO Uppsala. Planerna riktas till berörda nämnder och styrelser och beskriver ansvar för lokala prioriteringar och aktiviteter. Samverkansstrategerna samordnar beredningen mellan lokal nivå och läns gemensam nivå och tar fram underlag som stöd i förankringsprocessen. Intervjumaterialet visar att förankringen varierar i praktiken och att kopplingen till HSVO inte alltid är tydlig i verksamheterna när uppdrag hanteras i tjänstemannaorganisationen.

Enköpings kommun

I Enköpings kommun förankras HSVO arbetet genom den lokala samverkansplanen 2024–2026. Planen utgår från den läns gemensamma strategin och riktas till socialnämnden, utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden och vård- och omsorgsnämnden samt till regionens sjukhusstyrelse och vårdstyrelse. Tjänsteledningen HSVO Enköping ansvarar för att planerade aktiviteter organiseras, genomförs och följs upp samt för att samverkansfrågor bärs mellan lokal och regional nivå. Intervjumaterialet visar att samverkansstrategen är en central funktion i beredningen av underlag och i att hålla ihop arbetet mellan kommun och region samtidigt som förankringen mot högsta förvaltningsnivå och politisk nivå inte alltid är tydligt formaliserad.

Håbo kommun

Håbo kommun förankrar HSVO arbetet genom den lokala samverkansplanen 2024–2026 och genom verksamhetsplanen för närvårdssamverkan. Planerna beslutas i samråd HSVO Håbo och riktas till socialnämnden, vård- och omsorgsnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt till regionens sjukhusstyrelse och vårdstyrelse. Tjänsteledningen har i uppdrag att bereda frågor, stödja samrådet och följa upp aktiviteterna i planerna. Av intervjuerna framgår att samverkansplan och aktivitetslistor presenteras i berörda nämnder men att återkommande förankring upplevs som ojämn. Företrädare beskriver också att mycket av beredningen sker i tjänstemannaorganisationen och att HSVO inte alltid uppfattas som en tydlig del av den ordinarie politiska styrningen

Knivsta kommun

I Knivsta förankras HSVO arbetet genom samverkansplan och årlig aktivitetslista som beslutas i samråd HSVO Knivsta. Planen riktas till socialnämnden, utbildningsnämnden, sjukhusstyrelsen och vårdstyrelsen och anger fokusområden samt lokala aktiviteter. Tjänsteledningen ansvarar för att bereda frågor, följa upp aktivitetslistan och fungera som styrgrupp för bland annat familjecentralen och arbetet med skolnärvaro. Intervjuerna beskriver en relativt strukturerad process där

samverkansplanen arbetas fram tillsammans med tjänstepersoner och politiska företrädare och där samrådsmötena används för tematiska genomgångar. Samtidigt framkommer att förankringen i praktiken är personberoende och att komplexiteten i HSVO strukturen gör det svårt att skapa en tydlig och återkommande koppling till alla berörda nämnder

Tierps kommun

I Tierp förankrar HSVO arbetet genom samverkansplan och aktivitetsplan som beslutas i samråd HSVO Tierp. Kommunen har ingen traditionell nämndstruktur. I stället ligger den politiska förankringen hos kommunstyrelsen och dess utskott. Tjänsteledningen bereder frågor, följer upp aktiviteter och lämnar underlag till samrådet. Intervjuerna visar att mycket av förankringen sker i tjänstemannaorganisationen och att politiken främst får information i senare skeden. Flera företrädare beskriver att samspelet mellan HSVO strukturen och den lokala styrkedjan är otydligt och att förankringen därför blir beroende av enskilda funktioner snarare än av fasta processer.

Älvkarleby kommun

I Älvkarleby förankras HSVO arbetet genom samverkansplanen som beslutas i samråd HSVO Älvkarleby. Samrådet är en gemensam politisk arena för omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och regionens styrelser. Tjänsteledningen består av tjänstepersoner från båda huvudmännen och har i uppdrag att stödja samrådet samt se till att planens aktiviteter genomförs och följs upp. Intervjuerna visar att samverkansstrategen tidigare haft en nyckelroll i att ta fram underlag och presentera HSVO arbetet men att frånvaro och vakans i den rollen har försvagat den praktiska förankringen. Omsorgsnämnden får enligt intervjuerna information främst genom en årlig verksamhetsredovisning och är i övrigt i liten utsträckning involverad i arbetet med HSVO planerna.

Östhammars kommun

I Östhammar förankras HSVO arbetet genom den lokala samverkansplanen som beslutas och följs upp i samråd HSVO Östhammar. Tjänsteledningen bereder underlag inför samrådet och ansvarar för att planens aktiviteter tas vidare i den lokala organisationen. Förankringen stöds av återkommande interna beredningsmöten där ärenden går igenom före och efter HSVO möten. Kommunens nämnder styr sitt arbete genom mål och budget och följer upp samverkan inom dessa ramar. Samverkansfrågor kopplas också till etablerade lokala strukturer som närvårdsavdelningen, hemtagningsteamet och arbetet kring närvårdsplatser. Det finns ingen särskild process som binder samman HSVO planeringen med nämndernas löpande styrning och intervjumaterialet visar att denna koppling upplevs som svag.

Heby kommun

I Heby förankras HSVO arbetet genom en lokal samverkansplan som beslutas och följs upp i Samråd HSVO Heby. Samrådet omfattar kommunstyrelsen vård och omsorgsnämnden utbildningsnämnden samt regionens styrelser. Tjänsteledningen bereder underlag inför samrådet och ansvarar för att aktiviteter i planen genomförs och följs upp. Förankringen stöds av samverkansstrategen som förbereder lokala tjänsteledningsmöten och samordnar information mellan nivåerna. Intervjumaterialet visar att HSVO planeringen i hög grad hanteras i det lokala HSVO forumet. Kopplingen till kommunstyrelsen och vård och omsorgsnämnden upplevs som ojämn. Det finns ingen tydlig återkommande process som för in HSVO planeringen i nämndernas löpande styrning.

Gap-analys

Målbild	Det gemensamma samverkansarbetet bör vara tydligt förankrat i Region Uppsalas och kommunernas politiska styrning med klar ansvarsfördelning för beredning, återrapportering och återkoppling mellan samverkansstruktur och nämnder.
Nuläge	HSVO är organiserat som en rådgivande och beredande samverkansstruktur med regionala och lokala forum. Återrapportering sker inom HSVO-strukturen och genom respektive huvudmans ordinarie styr- och rapporteringsprocesser. Former, ansvar och systematik varierar mellan kommuner och nämnder.
Gap	Det saknas gemensamt tydliggjorda principer för hur HSVO-arbetet ska förankras, följas upp och återkopplas i politiska organ. Avsaknaden av principer begränsar förutsättningarna för sammanhållen politisk styrning av HSVO-arbetet på länsgemensam nivå.

Bedömning och rekommendationer

Helseplan bedömer att HSVO-arbetet är tydligt organiserat som en gemensam samverkansstruktur med fastställda forum och politiskt beslutade styrdokument som anger övergripande inriktning. Strukturen skapar förutsättningar för dialog, samordning och beredning mellan Region Uppsala och kommunerna men saknar samtidigt tydliga kopplingar till huvudmännens ordinarie styr- och uppföljningsprocesser.

Helseplan bedömer samtidigt att den politiska styrningen av HSVO-arbetet är begränsad när det gäller tydlighet och samordning. Ansvaret för politisk förankring, återrapportering och återkoppling är i huvudsak hänvisat till respektive huvudmans ordinarie strukturer och hanteras på olika sätt i olika delar av organisationen. Detta innebär att HSVO-arbetet inte följs upp eller styrs som ett sammanhållet verksamhetsområde på länsgemensam nivå trots att arbetet bygger på gemensamma mål och strategier.

Sammantaget **bedömer Helseplan** att avsaknaden av gemensamma principer för politisk hantering av HSVO-arbetet försvårar möjligheterna till en långsiktigt

sammanhållen styrning och uppföljning av samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg.

Helseplan rekommenderar Region Uppsala och kommunerna att gemensamt tydliggöra hur HSVO-arbetet ska förankras, följas upp och återkopplas i respektive huvudmans politiska styrning.

Detta bör ske genom att:

- klargöra ansvar och former för politisk hantering av HSVO-arbetet i relevanta styrdokument såsom uppdragsbeskrivningar eller motsvarande.
- säkerställa att den länsgemensamma samverkansstrategin för HSVO används som ett tydligt underlag i huvudmännens ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser.
- etablera former för att politiska ställningstaganden som rör HSVO dokumenteras och återförs till samverkansstrukturen som underlag för fortsatt inriktning.

3.2. Anpassning av inriktning och resurser till befolkningens behov

Detta kapitel besvarar följande revisionsfråga: *Hur anpassas resursfördelningen och arbetets inriktning till hälsostatus i befolkningen i länets olika delar?*

Utgångspunkter för behovsanalys och planering

Region Uppsala och kommunerna har tillgång till underlag som belyser befolkningens hälsostatus, demografiska förhållanden och socioekonomiska förutsättningar. Sådana underlag förekommer i respektive huvudmans ordinarie planerings-, analys- och uppföljningsarbete och används bland annat i verksamhetsplanering, budgetarbete och i arbete kopplat till omställningen till effektiv och nära vård.

Den länsgemensamma strategin för samverkan inom HSVO anger fokusområden och mål för samverkan samt uttrycker ambitioner om att arbetet ska bidra till en jämlik och behovsanpassad vård och omsorg. Strategin gäller för hela länet och utgör en gemensam utgångspunkt för HSVO-arbetet. Strategin är generellt hållen och beskriver inte närmare hur skillnader i hälsostatus eller behov mellan olika delar av länet ska omsättas i gemensamma prioriteringar inom HSVO.

HSVO:s roll i inriktning och prioritering av arbetet

HSVO är enligt styrande dokument utformat som en struktur för dialog, samordning och beredning mellan Region Uppsala och kommunerna. Genom den länsgemensamma strategin, tillhörande fokusområden och aktivitetslistor formuleras en övergripande inriktning för HSVO-arbetet på länsnivå.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats att HSVO har ett uttalat uppdrag att väga eller prioritera mellan olika geografiska områden, verksamheter eller målgrupper utifrån variationer i hälsostatus. Den inriktning som formuleras inom

HSVO är gemensam för hela länet och tar i första hand sikte på samverkansområden och arbetssätt. Frågor om prioritering, resursanvändning och ekonomiska avvägningar hanteras enligt styrande dokument inom respektive huvudmans ordinarie styr- och budgetprocesser.

Lokal anpassning genom lokala HSVO-strukturer

Anpassning till lokala förutsättningar sker genom de lokala HSVO-strukturerna. Lokala samråd och lokala tjänsteledningar används för att omsätta den länsgemensamma inriktningen i lokala samverkansplaner, aktivitetslistor och verksamhetsnära arbetssätt som tar hänsyn till kommunernas olika demografiska, organisatoriska och strukturella förutsättningar.

Av granskade lokala samverkansplaner framgår att prioriteringar ofta rör områden såsom äldre med komplexa behov, psykisk hälsa, vård i hemmet samt samverkan vid in- och utskrivning. Graden av konkretisering och detaljeringsnivå varierar mellan kommunerna. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats gemensamma principer eller dokumenterade arbetssätt som tydliggör hur lokala prioriteringar ska bygga på strukturerade analyser av hälsoläge eller hur de ska relateras till en länsgemensam syn på resursanvändning inom HSVO.

Resursfördelning och ekonomisk styrning

Beslut om resursfördelning och ekonomiska prioriteringar fattas inom Region Uppsalas respektive kommunernas ordinarie budget- och styrsystem. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats att HSVO utgör en arena för beslut om hur resurser ska fördelas mellan olika delar av länet eller mellan huvudmännen.

Samtidigt behandlas inom HSVO frågor som kan ha resursmässiga implikationer som exempelvis förändrade arbetssätt inom vård i hemmet, samverkan kring utskrivning samt utveckling av verksamhetsnära samarbetsformer. Av dokumentation och intervjuer framgår att sådana frågor hanteras genom dialog och samordning mellan berörda aktörer. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats dokumenterade former för hur resurskonsekvenser av dessa frågor analyseras eller följs upp gemensamt inom HSVO-strukturen.

Perspektiv från intervjuer

Intervjuerna beskriver att skillnader i hälsostatus, demografi och organisatoriska förutsättningar mellan kommunerna är väl kända bland involverade aktörer. Flera intervjupersoner anger att dessa skillnader beaktas i det lokala HSVO-arbetet genom anpassning av arbetssätt, val av fokusområden och prioritering av aktiviteter.

Intervjuerna beskriver vidare att kommunernas förutsättningar att delta i utvecklingsarbete och samverkan varierar beroende på storlek, organisation och tillgång till resurser. Dessa skillnader uppges hanteras genom dialog och flexibilitet inom ramen för HSVO-arbetet snarare än genom gemensamma prioriteringar på

länsnivå. Flera intervjupersoner anger också att frågor om resursfördelning och ekonomiska avvägningar hanteras inom respektive huvudmans organisation och inte inom HSVO-strukturen.

Gap-analys

Målbild	HSVO ska bidra till att arbetets inriktning anpassas till skillnader i hälsostatus och behov i länets olika delar i linje med fastställda strategier.
Nuläge	Underlag om hälsostatus och behov finns och används inom respektive huvudmans ordinarie planeringsarbete. Inom HSVO förs dialog om övergripande inriktning.
Gap	HSVO saknar gemensamma former för att systematiskt använda behovsunderlag som grund för gemensam prioritering och inriktning av samverkansinsatser.

Bedömning och rekommendationer

Helseplan bedömer att Region Uppsala och kommunerna har god tillgång till och använder relevanta underlag om befolkningens hälsostatus och behov inom sina ordinarie planerings- och styrprocesser. HSVO bidrar till gemensam dialog om övergripande inriktning och samverkan.

Samtidigt bedömer Helseplan att HSVO i begränsad utsträckning bidrar till en samlad och behovsbaserad prioritering av samverkansarbetet på länsgemensam nivå. Avsaknaden av gemensamma former för att väga behov mellan olika delar av länet innebär att arbetets inriktning i huvudsak utgår från generella fokusområden.

Helseplan rekommenderar Region Uppsala och kommunerna att tydliggöra hur HSVO ska använda behovsunderlag som grund för gemensam inriktning av samverkansarbetet.

Detta bör ske genom att:

- identifiera vilka behovsunderlag som ska behandlas inom HSVO:s samverkansforum.
- säkerställa att dessa underlag regelbundet används som stöd för gemensam dialog om prioriterade samverkansområden.

3.3. Uppföljning av HSVO-arbetet

Detta kapitel besvarar följande revisionsfråga: *Hur följs resultatet av arbetet upp, lokalt och regionövergripande?*

Uppföljning som del av HSVO:s uppdrag

Enligt styrande dokument ingår uppföljning av HSVO-arbetet som en del av uppdraget för både regionala och lokala HSVO-forum. I uppdragsbeskrivningar för samråd och tjänsteledning anges ansvar för att följa upp genomförda aktiviteter, föra dialog om arbetets utveckling samt identifiera behov av fortsatt samverkan.

Av dokumentation från HSVO-forum framgår att uppföljningen i huvudsak är kopplad till genomförande av uppdrag och aktiviteter inom ramen för HSVO-strukturen. Uppföljning sker genom sammanställningar, presentationer och dialog i olika samverkansforum på regional och lokal nivå.

Regionövergripande uppföljning inom HSVO

På regional nivå sker uppföljning av HSVO-arbetet i flera former. Det handlar bland annat om tematiska redovisningar, sammanställningar av pågående och avslutade uppdrag samt presentationer som lyfter exempel och erfarenheter från olika delar av länet. Uppföljning behandlas återkommande i samverkansforum och tjänsteledningsforum på regional nivå.

Inom ramen för omställningen till effektiv och nära vård har det även tagits fram en läns gemensam uppföljningsrapport. Uppföljningen redovisar resultat utifrån den beslutade målbilden och bygger på ett urval indikatorer kopplade till omställningsarbetet. Uppföljningen har behandlats inom HSVO:s regionala samverkansstruktur och använts som underlag för gemensam dialog om utvecklingsbehov.

Uppföljningen är avgränsad till omställningen till effektiv och nära vård och utgör inte en återkommande uppföljning av HSVO-arbetets samlade resultat som samverkansstruktur. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats en samlad och regelbundet återkommande uppföljning som på ett strukturerat sätt redovisar HSVO-arbetets resultat på länsnivå. Det har inte heller identifierats att gemensamma indikatorer används för uppföljning av HSVO-arbetet som helhet över tid eller för systematiska jämförelser mellan olika delar av länet. Samtidigt framgår av dokumentation och intervjuer att indikatorbaserad uppföljning förekommer inom vissa avgränsade samverkansområden som exempelvis inom vård i hemmet.

Koppling mellan uppföljning, lärande och styrning

HSVO-forumen används som arenor för dialog, erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion. Uppföljning används i dessa sammanhang främst för att redovisa genomförda aktiviteter och för att dela exempel från olika delar av organisationen.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats dokumenterade former som tydliggör hur uppföljningsresultat systematiskt ska användas för att påverka den fortsatta inriktningen av HSVO-arbetet. Det har inte heller identifierats hur uppföljning kopplas till revidering av strategier, prioritering av nya uppdrag eller till

ordinarie politiska styrprocesser. Av dokumentation och intervjuer framgår att sådana frågor i huvudsak hanteras genom dialog och gemensamma överväganden inom samverkansstrukturen.

Perspektiv från intervjuer

Intervjuerna beskriver att uppföljning av HSVO-arbetet i praktiken i huvudsak sker genom dialog i samverkansforum och genom muntlig återkoppling. Intervjuerna ger en samstämmig bild av att uppföljning i begränsad utsträckning baseras på gemensamma indikatorer på länsnivå. Detta påverkar möjligheten att följa utvecklingen över tid och att jämföra resultat mellan olika delar av länet. Flera intervjupersoner beskriver samtidigt att uppföljning används som underlag för lärande och anpassning i det löpande arbetet. Intervjuerna beskriver även att återkoppling till politisk nivå sker i varierande former och i huvudsak indirekt.

Kommunperspektiv på uppföljning

Uppsala kommun

Uppsala kommun följer HSVO arbetet genom samverkansplanens lokala prioriteringar och en årlig aktivitetslista som ska följas upp i en samverkansberättelse. Verksamhetsplanen innehåller mål och indikatorer för områden som digitala arbetssätt vårdcentrum vård i hemmet och psykisk hälsa. Flera samverkansområden har egna uppföljningsrutiner som återkommer i dokumentationen. Detta gäller till exempel arbetet med vård och stödsamordning, samverkan kring förskolebarn med autism samt den lokala rutinen för riskbruk missbruk och beroende. Intervjumaterialet visar att uppföljning ofta sker i tjänsteledningar och samverkansforum och att den praktiska överblicken främst gäller de områden som respektive verksamhet ansvarar för.

Enköpings kommun

I Enköpings kommun följs HSVO arbetet genom aktivitetslistan i den lokala samverkansplanen. Där anges ansvariga funktioner och vilka delar som ska följas upp varje år. Utöver detta finns flera lokala ViS-rutiner (Vård i Samverkan), bland annat för SUF (samverkan, utveckling och föräldraskap), rehabilitering och palliativ vård. Dessa rutiner anger egna former för avvikelshantering och samverkansuppföljning inom respektive område. Intervjuerna visar att uppföljning ofta sker inom olika projekt eller nätverk och att resultaten främst tas om hand i tjänsteledningen eller i samverkansgrupper. Det finns ingen sammanhållen lokal rapportering som samlar uppföljningen av hela HSVO arbetet.

Håbo kommun

I Håbo följs HSVO arbetet upp genom den lokala samverkansplanens aktivitetslista och genom verksamhetsplanen för närvårdssamverkan. Dessa dokument anger ansvar och vilka aktiviteter som ska följas upp. Flera områden har även egna lokala

rutiner, till exempel för boendestöd, där ansvar och avvikelser ska följas i respektive verksamhet. Intervjuerna visar att uppföljningen ofta sker i flera olika forum och att resultat behandlas per område snarare än i en samlad lokal uppföljning av HSVO som helhet. Företrädare beskriver också att det saknas gemensamma mått som visar hur omställningen påverkar vårdtyngd och resursbehov i kommunen.

Knivsta kommun

Knivsta följer upp HSVO arbetet genom en samverkansberättelse som redovisar resultatet av årets aktiviteter och uppföljningen av aktivitetslistan. I berättelsen framgår att tjänsteledningen har använt aktivitetslistan som ett levande dokument och strukturerat sina möten utifrån de fyra fokusområdena. Uppföljning sker också inom särskilda områden där lokala ViS-rutiner anger hur samverka och ansvar ska följas över tid. Intervjuerna visar att uppföljningen ger en relativt god bild av enskilda satsningar. De beskriver också ett glapp mellan det som följs upp i HSVO-strukturen och den samlade bild som behövs för att förstå hur arbetet påverkar kommunens vårdtyngd och resursbehov.

Tierps kommun

I Tierp följs HSVO arbetet genom en aktivitetsplan som uppdateras under året och som ligger till grund för verksamhetsberättelsen. Tjänsteledningen har ansvar för att följa upp lokala samverkansfrågor och lyfta behov vidare i HSVO strukturen. Flera lokala ViS-rutiner anger också hur uppföljning ska ske inom respektive område. Intervjuerna visar att detta ger en viss struktur men att helheten upplevs som tung och svår att överblicka. Flera företrädare beskriver att det saknas gemensamma mått som visar hur arbetet påverkar kommunens vårdtyngd och resursbehov.

Älvkarleby kommun

I Älvkarleby ansvarar tjänsteledningen för att följa upp aktiviteterna i samverkansplanen. Uppföljning sker också inom lokala samverkansområden såsom SUF, familjecentralen och vårdcentrum. Rutiner för rehabilitering och habilitering beskriver ytterligare former för lokal uppföljning. Intervjuerna visar att uppföljningen är spridd över flera forum och saknar en samlad struktur. Resultatet är att kommunen får en översikt av enskilda frågor men att det saknas en helhetsbild av hur HSVO arbetet utvecklas över tid.

Östhammars kommun

I Östhammar ska tjänsteledningen följa upp aktiviteterna i HSVO arbetet och lämna underlag till samrådet. Det finns lokala rutiner för rehabilitering och habilitering samt för in och utskrivning från slutenvården med hemtagningsteam och återkommande möten. Närvårdsenheten har egna in och utskrivningskriterier som styr användningen av närvårdsplatser och anger att uppföljning ska ske årligen. Intervjuerna beskriver en omfattande lokal uppföljning av utskrivningsprocessen närvårdsplatser och andra delar av nära vård. Samtidigt framgår att HSVO strukturen

endast i begränsad utsträckning används för att samla denna uppföljning till en gemensam bild av resultat och måluppfyllelse. Materialet visar också att arbetet med vårdcentrum i Östhammar har pågått under flera år utan tydlig gemensam inriktning. Detta gör det svårt att följa vilka resultat som uppnås inom detta område.

Heby kommun

I Heby ska tjänsteledningen ta fram en aktivitetslista för HSVO arbetet. Aktivitetslistan anger aktiviteter, ansvar och uppföljning och revideras löpande. Den utgör tillsammans med samverkansplanen underlag för en årlig samverkansberättelse. Intervjumaterialet beskriver att uppföljning sker genom samverkansplaner, samverkansberättelser och olika nätverk men att uppföljningen av beslut och efterlevnad inte upplevs som samlad. Det saknas gemensamma mått och tydliga strukturer som visar hur HSVO arbetet påverkar vård i hemmet, vårdtyngd och resursbehov i kommunen. Mycket av uppföljningen bygger i stället på att enskilda funktioner söker information och för den vidare i organisationen.

Gap-analys

Målbild	Uppföljningen av HSVO-arbetet ska ge ansvariga nämnder och samverkande parter en samlad, återkommande och översiktlig bild av utveckling, resultat och måluppfyllelse på både lokal och läns-gemensam nivå. Uppföljningen ska användas som underlag för gemensamt lärande, prioritering och fortsatt inriktning av HSVO-arbetet.
Nuläge	Uppföljning sker lokalt och regionalt genom sammanställningar, presentationer och dialog i samverkansforum. Uppföljningen fokuserar främst på genomförda aktiviteter och pågående arbete. Det finns lokala uppföljningsstrukturer genom samverkansberättelser, men det saknas en sammanhållen och återkommande läns-gemensam uppföljning som visar resultat och måluppfyllelse av HSVO-arbetet som helhet.
Gap	Det saknas en sammanhållen och regelbundet återkommande uppföljning som ger en samlad bild av HSVO-arbetets resultat och utveckling samt som tydligt används för gemensamt lärande och fortsatt styrning.

Bedömning och rekommendationer

Helseplan bedömer att uppföljning av HSVO-arbetet är etablerad som en del av samverkansstrukturens uppdrag och att det finns flera former för återrapportering och dialog. Uppföljningen bidrar till överblick över genomförda aktiviteter och till erfarenhetsutbyte mellan samverkande parter.

Samtidigt bedömer Helseplan att uppföljningen i begränsad utsträckning ger underlag för att bedöma resultat, effekter och måluppfyllelse av HSVO-arbetet på läns-gemensam nivå. Avsaknaden av en samlad uppföljning försvårar möjligheten att använda uppföljningsinformation som ett verktyg för gemensamt lärande, prioritering och fortsatt utveckling av HSVO-arbetet.

Helseplan rekommenderar Region Uppsala och kommunerna att utveckla uppföljningen av HSVO-arbetet så att den i högre grad stödjer gemensam styrning och utveckling.

Detta bör ske genom att:

- ta fram en gemensam struktur för återkommande uppföljning av HSVO-arbetet som samverkansstruktur, med fokus på utveckling och resultat utöver genomförda aktiviteter.
- tydliggöra hur uppföljningsresultat genom nyckeltal eller KPI:er för att mäta effekt ska användas inom HSVO som underlag för gemensamt lärande, prioritering och fortsatt inriktning.

3.4. Måluppfyllelse i verksamhetsnära fokusområden

Detta kapitel besvarar följande revisionsfråga: *I vilken utsträckning har målen och intentionen i verksamhetsplanernas fokusområden uppnåtts?*

Utgångspunkter för bedömning

HSVO-arbetet bedrivs inom ramen för Strategi för samverkan 2024–2026, där mål, fokusområden och delmål anges på läns-gemensam nivå. Enligt strategin ska fokusområdena ligga till grund för lokala samverkansplaner och tillhörande aktivitetslistor. Fokusområdena används därmed som en gemensam struktur för att inrikta, organisera och följa upp det verksamhetsnära samverkansarbetet inom HSVO.

Verksamhetsplaner i strikt mening beslutas inom respektive huvudmans ordinarie styrprocesser och är inte samlade inom HSVO. Genomgången i detta kapitel avser därför hur det arbete som bedrivs inom HSVO genom samverkansplaner, aktiviteter och dokumenterad uppföljning, förhåller sig till de fokusområden och delmål som anges i strategin.

Mål och delmål i strategin är i huvudsak övergripande och i begränsad utsträckning operationaliserade i mätbara indikatorer. Strategin anger samtidigt att uppföljning ska ske genom lokala samverkansplaner och återrapportering inom HSVO-strukturen. Möjligheten att bedöma måluppfyllelse är därför beroende av hur aktiviteter och uppföljning har dokumenterats och sammanställts i praktiken.

Fokusområden	Delmål
A Förebyggande och hälsofrämjande	A1. Hälsosystemet stödjer och möjliggör hälsosamma val och en jämlik hälsa. A2. Socialt hållbara insatser stärker arbetet med att förebygga psykisk ohälsa och suicid.
B Nära vård	B1. Vården är personcentrerad, samordnad och tillgänglig. B2. Effektiva processer och flöden skapar värde för individen.
C Kompetensförsörjning	C1. Kompetensförsörjningen präglas av väl fungerande samverkan mellan huvudmännen samt med lärosäten och andra utbildningsaktörer.
D Krishantering och beredskap	D1. Samverkan har tydliggjorts och utvecklats för att hantera kris- och beredskapsfrågor i planering och styrning

Figur 2: Fokusområden och delmål HSVO, Strategi för samverkan 2024–2026.

Fokusområde A: Förebyggande och hälsofrämjande

A1 Hälsosystemet stödjer hälsosamma val och jämlik hälsa

Delmålet anger en långsiktig och övergripande inriktning för samverkan inom HSVO. Av granskad dokumentation framgår att området i begränsad utsträckning förekommer som ett avgränsat och samlat fokus för verksamhetsnära aktiviteter inom HSVO-arbetet. Den granskade dokumentationen omfattar bland annat lokala samverkansplaner och uppföljningar.

Dokumentationen visar att frågor som rör jämlik hälsa och hälsofrämjande arbete i huvudsak hanteras inom respektive huvudmans ordinarie verksamhet och genom andra strategiska initiativ snarare än inom HSVO:s samverkansstruktur. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats sammanhållen dokumentation som visar hur arbetet inom HSVO har följts upp i relation till detta delmål eller hur eventuella insatser har kopplats till uppföljning på läns- eller lokal nivå.

A2 Socialt hållbara insatser för att förebygga psykisk ohälsa och suicid

Psykisk hälsa är ett återkommande och tydligt fokus i samverkansplaner, aktivitetslistor och dokumenterat HSVO-arbete. Området behandlas i flera samverkansforum och omfattar gemensamma arbetssätt, överenskommelser och samverkan mellan region och kommuner. Lokala uppföljningar visar att flera kommuner redovisar aktiviteter och utvecklingsinsatser kopplade till detta delmål.

Intervjuerna beskriver att HSVO-arbetet inom området har bidragit till samsyn kring arbetssätt, kontaktvägar och samverkan mellan aktörer. Uppföljningen avser dock i huvudsak genomförande av aktiviteter och beskrivningar av pågående arbete. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats dokumentation som redovisar effekter av insatserna för berörda målgrupper.

Fokusområde B: Nära vård

B1 Personcentrerad, samordnad och tillgänglig vård

Dokumentationen visar att samverkan inom HSVO i flera fall är inriktad mot att stärka samordningen kring individer med behov av insatser från flera aktörer. Detta kommer till uttryck genom gemensamma arbetssätt, tydligare kontaktvägar och lokala rutiner som reglerar ansvar och samverkan mellan region och kommun.

Flera intervjupersoner uppger att HSVO-arbetet har bidragit till ökad samsyn kring individens behov samt till mer samordnade arbetssätt mellan huvudmännen. Detta gäller särskilt för personer med komplexa vård- och omsorgsbehov. Denna samordning beskrivs främst i termer av förbättrad samverkan mellan professioner och verksamheter snarare än som personcentrering i metodisk eller uppföljningsbar mening.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats dokumentation som visar hur personcentrering eller tillgänglighet har följts upp som egna dimensioner inom HSVO-arbetet. Uppföljningen avser i huvudsak genomförda aktiviteter och beskrivningar av arbetssätt snarare än resultat för individer eller målgrupper.

B2 Effektiva processer och flöden

Dokumentationen visar att HSVO-arbetet i stor utsträckning omfattar samverkan kring processer och flöden mellan region och kommun. Detta gäller särskilt områden som utskrivning från slutenvård, vård i hemmet samt övergångar mellan olika verksamheter och huvudmän. Dessa frågor återkommer i lokala samverkansplaner, aktivitetslistor och i dokumenterad uppföljning från lokala samråd.

Intervjuerna beskriver att arbetet inom dessa områden i flera fall har utvecklats över tid och att processer upplevs som mer sammanhållna än tidigare. Samverkan kring flöden beskrivs som mer strukturerad med tydligare roller och ansvar mellan aktörerna.

Samtidigt framgår det inte av dokumentationen hur effekter av arbetet med processer och flöden har följts upp i termer av exempelvis tillgänglighet, ledtider eller upplevd kvalitet. Uppföljningen avser i huvudsak genomförande av aktiviteter och beskrivningar av pågående utvecklingsarbete.

Fokusområde C: Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning anges som ett fokusområde i strategin för samverkan och kopplas till långsiktig hållbarhet i hälsosystemet. I granskad dokumentation förekommer området i begränsad utsträckning i lokala samverkansplaner och aktivitetslistor inom HSVO.

Av dokumentationen framgår att kompetensförsörjningsfrågor i huvudsak hanteras inom respektive huvudmans ordinarie verksamhets- och personalprocesser. Området förekommer i begränsad utsträckning som ett eget och avgränsat samverkansområde inom HSVO-arbetet.

Intervjuerna beskriver att kompetensförsörjning uppfattas som en strategiskt viktig fråga, men att den sällan behandlas som ett operativt fokusområde inom HSVO. Flera intervjupersoner anger att frågan hanteras i andra forum och strukturer som exempelvis inom linjeorganisationen eller genom särskilda kompetens- och personalfunktioner.

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats sammanhållen dokumentation eller uppföljning som avser arbete inom detta fokusområde på regional eller lokal nivå inom HSVO.

Fokusområde D: Krishantering och beredskap

Krishantering och beredskap anges som ett fokusområde i strategin med betoning på samverkan i planering och styrning vid samhällsstörningar. I granskad dokumentation förekommer området i begränsad utsträckning i lokala samverkansplaner och i den löpande dokumentationen från HSVO-arbetet.

Av dokumentationen framgår att frågor om krishantering och beredskap i huvudsak hanteras inom särskilda strukturer för krisledning och beredskap hos region och kommuner. Området framträder i begränsad utsträckning som ett verksamhetsnära fokusområde inom HSVO.

Intervjuerna beskriver att samverkan i kris och beredskap uppfattas som viktig, men att den till stor del sker utanför HSVO:s ordinarie samverkansforum. HSVO beskrivs i detta sammanhang främst som ett komplement snarare än som en central arena för operativ krishantering. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats dokumentation som visar hur genomförda insatser eller samverkansformer inom krishantering och beredskap har följts upp inom HSVO-strukturen.

Gap-analys

Målbild	HSVO-arbetet ska bidra till att uppnå mål och intentioner inom de verksamhetsnära fokusområden som fastställts i den länsgemensamma strategin. Det ska finnas underlag för att bedöma måluppfyllelse.
Nuläge	HSVO-arbetet omfattar flera fokusområden som i varierande grad har omsatts i lokala samverkansplaner och aktiviteter. För vissa områden finns dokumentation av genomförda insatser. Detta gäller exempelvis psykisk hälsa och nära vård. För andra fokusområden förekommer mer begränsad tillämpning inom HSVO. Uppföljningen avser främst genomförande av aktiviteter.

Gap

Begränsade förutsättningar att bedöma måluppfyllelse eftersom mål och delmål i strategin i liten utsträckning är kopplade till uppföljningsbara resultat och eftersom fokusområdena tillämpas olika inom HSVO.

Bedömning

Helseplan bedömer att HSVO-arbetet i flera fall har bidragit till utvecklad samverkan inom verksamhetsnära fokusområden med särskilt fokus på psykisk hälsa och nära vård. Inom dessa områden visar dokumentation och intervjuer att gemensamma arbetssätt har utvecklats och att samverkan mellan region och kommuner har stärkts.

Samtidigt **bedömer Helseplan** att möjligheten att bedöma måluppfyllelse inom fokusområdena är begränsad. Fokusområdenas mål och delmål är övergripande utformade och i begränsad utsträckning kopplade till uppföljningsbara resultat. För vissa fokusområden framstår HSVO:s roll som mer oklar eller marginell vilket ytterligare försvårar en samlad bedömning av måluppfyllelse inom ramen för HSVO-arbetet.

3.5. Politisk information och återkoppling

Detta kapitel besvarar följande revisionsfråga: *I vilken utsträckning är berörda nämnder i kommunerna och i Region Uppsala informerade om arbetets fortskridande och dess resultat?*

Utgångspunkter för genomgången

Enligt styrande dokument ska information om HSVO-arbetets fortskridande och resultat föras vidare till politisk nivå genom återrapportering inom samverkansstrukturen. Strategi för samverkan 2024–2026 anger att uppföljning av samverkansplaner och aktiviteter sker på lokal nivå och sammanställs inom HSVO:s tjänstemannastruktur, med återrapportering inom samverkansforum.

Hur information därefter ska föras vidare till respektive huvudmans nämnder och styrelser regleras i begränsad utsträckning i HSVO-relaterade dokument. Återrapportering till politisk nivå är i huvudsak hänvisad till respektive huvudmans ordinarie styr- och rapporteringsformer. Genomgången i detta kapitel avser därför hur informationsflöden från HSVO-strukturen till politisk nivå framgår av dokumentation och intervjuer.

Informationsflöden inom HSVO-strukturen

Av dokumentationen framgår att information om genomförda och pågående aktiviteter inom HSVO sammanställs och behandlas i olika samverkansforum, bland annat inom lokala samråd, lokala tjänsteledningar och regional

tjänstemannastruktur. Uppföljning sker genom sammanställningar av aktiviteter, presentationer och dialog i samverkansforum.

Den information som hanteras inom HSVO-strukturen avser i huvudsak genomförande av aktiviteter, pågående arbete och identifierade utvecklingsfrågor. Inom ramen för revisionen har det inte identifierats en gemensam struktur som anger hur information om resultat, effekter eller måluppfyllelse ska sammanställas eller särskiljas inför återrapportering till politisk nivå.

Återrapportering till politisk nivå

Inom ramen för revisionen har det inte identifierats styrande dokument som närmare reglerar hur återrapportering från HSVO-strukturen till nämnder och styrelser ska ske eller vem som ansvarar för att sådan information förs vidare till politisk nivå. Det har inte heller identifierats gemensamma riktlinjer för form, innehåll eller frekvens i återrapporteringen.

Av dokumentationen framgår att återrapportering till politisk nivå i huvudsak sker genom respektive huvudmans ordinarie styr- och rapporteringsprocesser. Hur HSVO-relaterad information tas om hand inom nämnder och styrelser framgår inte samlat av de HSVO-relaterade dokumenten.

Perspektiv från intervjuer

Intervjuerna beskriver att återrapportering om HSVO-arbetets fortskridande sker inom samverkansstrukturen genom bland annat återkommande genomgångar av arbetet kopplat till fokusområden. Återrapporteringen beskrivs i huvudsak ske muntligt med stöd av presentationer och behandlas inom regionala samverkansforum. Intervjuerna beskriver även att återkoppling från politisk nivå till HSVO-strukturen förekommer, men att sådan återkoppling i begränsad utsträckning dokumenteras eller följs upp inom samverkansstrukturen.

Innehåll i återrapportering till politisk nivå

Av dokumentation och intervjuer framgår att den information som förs vidare till politisk nivå i huvudsak avser genomförda aktiviteter, pågående arbete och övergripande lägesbilder. Informationen presenteras ofta i sammanfattande eller översiktlig form.

Information om resultat, effekter eller måluppfyllelse förekommer i mer begränsad utsträckning och är i regel inte systematiskt sammanställd inom ramen för HSVO-arbetet.

Kommunperspektiv på politisk information och återkoppling

Uppsala kommun

Information om HSVO arbetet i Uppsala kommun lämnas till berörda nämnder och styrelser via lokalt samråd tjänsteledning samt delårs och helårsuppföljningar. Samverkansplanen anger att tjänsteledningen ansvarar för åiterrapportering av genomförda aktiviteter och uppföljning av aktivitetslistan. Intervjumaterialet visar att information om HSVO arbetet ofta ges som lägesbilder och muntliga dragningar. Delårsrapporter och helårsrapporter innehåller skriftlig information där delar av arbetet återkommer. Den mer detaljerade hanteringen av HSVO frågor sker dock i tjänstemannaled. Detta innebär att nämnderna får viss insyn i arbetets fortskridande men att den samlade politiska överblicken över resultat och ansvar är begränsad.

Enköpings kommun

Samverkansplanen anger att samråd HSVO Enköping består av politiska företrädare från berörda nämnder och styrelser och att samrådet ska fastställa och följa upp samverkansplanen. Tjänsteledningen ska stödja samrådet och bära samverkanfrågor och information mellan lokal nivå, regional tjänsteledning och berörda verksamheter. Intervjumaterialet visar att mycket av informationen om HSVO arbetet sprids genom tjänsteledning, samverkansstrateg och olika nätverk medan formella rapporter om HSVO till funktioner utanför dessa forum är begränsade. Det framgår också att kopplingen mellan dessa forum och nämndernas löpande uppföljning i första hand sker genom protokoll och muntlig återkoppling snarare än genom återkommande samlade redovisningar av resultat.

Håbo kommun

Enligt samverkansplanen ska samråd HSVO Håbo stödja nämnder och styrelser och följa upp samverkansplanen. Verksamhetsplanen anger att information från lokalt samråd och tjänsteledning ska spridas till berörda nämnder hos båda huvudmän. Intervjuerna visar att nämnderna får viss information genom presentationer av planer och aktivitetslistor samt vid enstaka beslut om avtal och överenskommelser. Samtidigt beskrivs att mycket av HSVO arbetet hanteras i samverkansforum och att informationen i hög grad stannar hos de personer som deltar där. Företrädare uppger också att nämnderna i liten utsträckning får en samlad bild av hur HSVO utvecklas i andra delar av länet vilket innebär att den politiska nivån har en begränsad och fragmenterad överblick över resultat och fortskridande.

Knivsta kommun

Samverkansberättelsen anger att samråd HSVO Knivsta har genomförts tre gånger under 2024 och att företrädare från både kommunala nämnder och regionens styrelser deltagit. I berättelsen framgår också att en enkät genomförts för att se om frågor kopplade till effektiv och nära vård lyfts i respektive nämnd och att detta i huvudsak sker, med undantag för utbildningsnämnden. Intervjuerna beskriver att

nämnderna får information via minnesanteckningar från samråd, muntliga dragningar och behandling av specifika ärenden som avtal och lokala rutiner. Samtidigt lyfts att strukturen upplevs som komplex och att det finns ett återkommande glapp mellan de samrådande forumen och de beslutande nämnderna. Detta gör att den politiska nivån inte alltid får en sammanhållen bild av HSVO arbetets resultat.

Tierps kommun

Samverkansplanen för Tierp anger att samråd HSVO Tierp ska stödja kommunstyrelsen och regionens styrelser och följa upp samverkansplanen. I Tierp ersätter kommunstyrelsen med utskott den nämndstruktur som finns i flera andra kommuner och det påverkar hur HSVO frågor når den politiska nivån. Intervjuerna visar att den politiska nivån får information genom verksamhetsberättelser, skriftliga underlag och muntliga dragningar men att mycket av HSVO arbetet hanteras i tjänstemannaorganisationen. Företrädare beskriver att strukturen är svår att överblicka och att HSVO ofta blir informationsärenden snarare än underlag för gemensamma beslut. Det framkommer också att spridningen av information vidare ut i verksamheterna är begränsad och att medarbetare i många fall har låg kännedom om HSVO arbetet.

Älvkarleby kommun

Samråd HSVO Älvkarleby ska stödja de lokala nämnderna och följa upp samverkansplanen. Intervjuerna visar att nämnderna får begränsad återkoppling under året och att information främst ges vid enstaka tillfällen. Informationsflödet bygger i hög grad på tjänstemannaorganisationen och saknar tydliga vägar till politisk nivå. Kommunen tar del av regional information genom deltagande i HSVO strukturen men saknar en ordnad process för hur denna kunskap återförs lokalt. Sammantaget innebär detta att nämnderna inte får en samlad lägesbild av HSVO arbetet och att rapporteringen sker oregelbundet.

Östhammars kommun

Samverkansplanen anger att Samråd HSVO Östhammar ska stödja nämnder och styrelser och följa upp samverkansplanen. Intervjuerna visar att nämnderna får underlag och redovisningar men att informationsmängden upplevs som stor och svår att överblicka. Mycket av informationen rör struktur, projekt och processer medan kopplingen till konkreta beslut och resultat är mindre tydlig. På tjänstepersonnivå finns etablerade informationsvägar genom samverkansstrategi, förändringsledare och olika nätverk men spridningen vidare ut i organisationen beskrivs som ojämn. Kommunen rapporterar årligen till sina politiska organ om samverkan med regionen men det saknas en samlad bild av hur HSVO arbetet utvecklas i länet som helhet. Sammantaget innebär detta att nämnderna i Östhammar får viss information om HSVO arbetet men att den politiska nivån inte har en fullständig och sammanhållen lägesbild.

Heby kommun

Samverkansplanen anger att Samråd HSVO Heby ska stödja kommunens nämnder och regionens styrelser samt följa upp samverkansplanen. Intervjumaterialet visar att nämnderna får information genom rapporter från HSVO arbetet och genom samverkansberättelser som sprids i organisationen. Det finns ingen stående punkt för återrapportering i kommunstyrelsen och ingen samlad rutin för hur HSVO frågor återförs till nämnderna. Informationsflödet är delvis beroende av enskilda funktioner och nätverk vilket gör att viktig information ibland missas eller når nivåerna sent. Sammantaget innebär detta att nämnderna i Heby har begränsad samlad överblick över HSVO arbetets fortskridande och resultat.

Gap-analys

Målbild	Berörda nämnder och styrelser i Region Uppsala och kommunerna ska vara löpande och strukturerat informerade om HSVO-arbetets fortskridande och resultat och politiska ställningstaganden ska återföras till HSVO-strukturen.
Nuläge	Information om HSVO-arbetet förs vidare till politisk nivå genom olika former och kanaler, både via HSVO:s samverkansstruktur och genom respektive huvudmans ordinarie rapporteringsprocesser. Former, innehåll och frekvens för återrapportering varierar mellan kommuner och nämnder. Den information som förs vidare avser i huvudsak genomförda aktiviteter och pågående arbete.
Gap	Avsaknad av gemensamt tydliggjorda former och ansvar för återrapportering och återkoppling vilket begränsar möjligheten till samlad politisk överblick och systematisk återföring av politiska ställningstaganden till HSVO-arbetet.

Bedömning och rekommendationer

Helseplan bedömer att information om HSVO-arbetets fortskridande når politisk nivå i både Region Uppsala och kommunerna, men att detta sker genom varierande former och utan en gemensam struktur. Återrapportering sker främst med fokus på genomförda aktiviteter och pågående arbete, medan sammanställd information om resultat och effekter förekommer i mer begränsad utsträckning.

Vidare **bedömer Helseplan** att återkoppling från politisk nivå till HSVO-strukturen förekommer, men att den i begränsad utsträckning är dokumenterad eller systematiskt hanterad. Detta påverkar förutsättningarna för att politiska ställningstaganden ska bidra till en samlad och långsiktig utveckling av HSVO-arbetet.

Helseplan rekommenderar Region Uppsala och kommunerna att gemensamt stärka strukturen för politisk information och återkoppling av HSVO-arbetet.

Detta bör ske genom att:

- tydliggöra vilka typer av information om HSVO-arbetets fortskridande och resultat som ska prioriteras i återrapporteringen till nämnder och styrelser, samt i vilka former och forum detta ska ske.
- etablera former för att politiska ställningstaganden och prioriteringar som rör HSVO dokumenteras och återförs till samverkansstrukturen som underlag för fortsatt inriktning och samordning.

3.6. Samlad bedömning

Detta kapitel besvarar den övergripande revisionsfrågan: *Hur säkerställer ansvariga nämnder i Region Uppsala och i kommunerna att HSVO-arbetet bedrivs effektivt enligt fastställda mål och strategier?*

Helseplan bedömer att Region Uppsala och kommunerna har etablerat en gemensam struktur för samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg. HSVO-arbetet bedrivs inom ramen för politiskt beslutade styrdokument som anger mål, fokusområden och övergripande inriktning. Strukturen skapar förutsättningar för dialog, samordning och gemensamt utvecklingsarbete mellan huvudmännen i verksamhetsnära frågor.

Samtidigt **bedömer Helseplan** att ansvariga nämnders sätt att säkerställa effektivitet i HSVO-arbetet i huvudsak sker indirekt, genom respektive huvudmans ordinarie styr- och uppföljningsprocesser. HSVO är organiserat som en rådgivande och beredande samverkansstruktur och utgör inte en del av huvudmännens formella besluts- eller styrkedjor. Detta innebär att ansvar, uppföljning och politisk återkoppling av HSVO-arbetet inte är samlat tydliggjort på länsgemensam nivå.

Vidare **bedömer Helseplan** att uppföljningen av HSVO-arbetet i huvudsak är inriktad på genomförande av aktiviteter och pågående arbete. Uppföljning av resultat, effekter och måluppfyllelse förekommer i mer begränsad utsträckning och är inte sammanhållet utformad. Detta påverkar nämndernas möjligheter att på ett systematiskt sätt följa upp om HSVO-arbetet bedrivs effektivt i relation till fastställda mål och strategier.

Sammantaget bedömer Helseplan att ansvariga nämnder har tillgång till strukturer och underlag som möjliggör samverkan och gemensam inriktning inom HSVO. Förutsättningarna för samlad styrning, uppföljning och politisk återkoppling är dock begränsade. Detta påverkar möjligheten att säkerställa att HSVO-arbetet bedrivs effektivt och ändamålsenligt som en sammanhållen samverkansstruktur på länsgemensam nivå.

Samtliga rekommendationer

Mot bakgrund av granskningen rekommenderar Helseplan Region Uppsala och kommunerna att vidta följande åtgärder för att stärka styrning, uppföljning och politisk återkoppling av HSVO-arbetet:

1. Tydliggöra politisk styrning, uppföljning och återkoppling av HSVO-arbetet

Detta bör ske genom att:

- klargöra ansvar och former för politisk hantering av HSVO-arbetet i relevanta styrdokument, såsom uppdragsbeskrivningar eller motsvarande.
- säkerställa att den länsgemensamma samverkansstrategin för HSVO används som ett tydligt underlag i huvudmännens ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser.
- etablera former för att politiska ställningstaganden som rör HSVO dokumenteras och återförs till samverkansstrukturen som underlag för fortsatt inriktning.

2. Tydliggöra hur behovsunderlag ska användas i HSVO:s gemensamma inriktning

Detta bör ske genom att:

- identifiera vilka behovsunderlag som ska behandlas inom HSVO:s samverkansforum.
- säkerställa att dessa underlag regelbundet används som stöd för gemensam dialog om prioriterade samverkansområden.

3. Utveckla uppföljningen av HSVO-arbetet för att stödja gemensam styrning och utveckling

Detta bör ske genom att:

- ta fram en gemensam struktur för återkommande uppföljning av HSVO-arbetet som samverkansstruktur, med fokus på utveckling och resultat utöver genomförda aktiviteter.
- tydliggöra hur uppföljningsresultat ska användas inom HSVO som underlag för gemensamt lärande, prioritering och fortsatt inriktning genom användning av nyckeltal eller indikatorer.

4. Stärka strukturen för politisk information och återkoppling av HSVO-arbetet

Detta bör ske genom att:

- tydliggöra vilka typer av information om HSVO-arbetets fortskridande och resultat som ska prioriteras i återslagrapporteringen till nämnder och styrelser, samt i vilka former och forum detta ska ske
- etablera former för att politiska ställningstaganden och prioriteringar som rör HSVO dokumenteras och återförs till samverkansstrukturen som underlag för fortsatt inriktning och samordning.

Bilagor:

Bilaga 1 – Granskade dokument

Gemensamma avtal och överenskommelser i Region Uppsala län

- Avtal om ersättning för utskrivningsklara
- Avtal om läkaruppdrag i kommunal hälso- och sjukvård i Uppsala län
- Överenskommelse gällande riskbruk, missbruk och beroende i Uppsala län
- Överenskommelse om samverkan kring barn och unga placerade utanför det egna hemmet
- Överenskommelse om samverkan kring personer med psykisk funktionsnedsättning

Region Uppsala läns styrdokument

- **Beslut om Strategi för samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) 2024–2026 (Regionstyrelsen):** Protokollsutdrag som visar den politiska behandlingen och fastställandet av strategin. Dokumentet tydliggör regionstyrelsens ställningstagande och strategins formella status.
- **Protokollsutdrag från vårdstyrelsen – åiterrapportering av samråd HSVO:** Protokollsutdrag som visar hur HSVO-arbetet åiterrapporteras till politisk nivå, vilka frågor som behandlas samt hur ofta samverkan lyfts i vårdstyrelsen.
- **Regionplan och budget Region Uppsala 2026–2028:** Anger Region Uppsalas övergripande mål, prioriteringar och ekonomiska ramar. Dokumentet utgör grunden för nämndernas uppdrag och den ordinarie styrningen, inklusive områden som berör samverkan med kommunerna och omställningen till nära vård.
- **Strategi för samverkan inom hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) 2024–2026:** Strategin anger den länsgemensamma inriktningen för samverkan mellan Region Uppsala och kommunerna inom hälsa, stöd, vård och omsorg. Dokumentet beskriver mål, fokusområden, delmål samt former för uppföljning och åiterrapportering inom HSVO-strukturen. Strategin utgör ett centralt styrdokument för granskningen.
- **Uppdragsbeskrivning Samråd HSVO:** Dokumentet beskriver uppdrag, ansvar och arbetsformer för det regionala samrådet inom HSVO. Det utgör ett viktigt underlag för bedömningen av HSVO-strukturens roll, mandat och funktion i relation till politisk nivå och tjänsteorganisation.
- **Uppdragsbeskrivning Tjänsteledning HSVO:** Uppdragsbeskrivningen reglerar den regionala tjänsteledningens ansvar och roll inom HSVO. Dokumentet har använts för att bedöma hur styrning, samordning och uppföljning av HSVO-arbetet är tänkt att fungera på regional nivå.
- **Uppföljning av Effektiv och nära vård i Uppsala län (2023/2024):** Länsgemensam uppföljningsrapport som redovisar resultat och utveckling inom omställningen till effektiv och nära vård, utifrån den beslutade målbilden och ett urval indikatorer. Rapporten har tagits fram på uppdrag av

Tjänsteledningen HSVO och har behandlats i regional samverkansstruktur som underlag för fortsatt utvecklingsarbete.

- **Uppföljning av samverkan inom lokala HSVO 2025:** Presentation som redovisar uppföljning av HSVO-arbetet i de lokala samråden samt i det regionala samrådet under 2025. Dokumentet ger en översiktlig bild av hur den länsgemensamma strategin för samverkan omsätts lokalt genom samverkansplaner och aktiviteter, samt vilka fokusområden och utvecklingsfrågor som identifierats i kommunerna.
- **Uppföljningsplan – Avtal om ersättning för utskrivningsklara patienter:** Dokumentet beskriver hur uppföljning av avtalet om ersättning för utskrivningsklara patienter ska genomföras, inklusive ansvar, rapportering och återkoppling inom HSVO-strukturen.

Protokoll och minnesanteckningar från HSVO:s samverkansstruktur

- **Protokoll och minnesanteckningar från lokala samråd HSVO i länets kommuner:** Protokoll och minnesanteckningar från lokala samråd HSVO som visar vilka frågor som behandlas lokalt, hur samverkansplaner och aktiviteter följs upp samt hur gemensamma utvecklingsfrågor hanteras mellan kommun och region.
- **Protokoll och minnesanteckningar från lokala tjänsteledningar HSVO:** Dokumentation från lokala tjänsteledningar HSVO som belyser hur operativa frågor, genomförande av samverkansplaner och behov av vidare hantering inom HSVO-strukturen behandlas på tjänstemannanivå.
- **Protokoll och minnesanteckningar från regional tjänsteledning HSVO:** Underlag som belyser hur frågor om inriktning, samordning och uppföljning av HSVO-arbetet behandlas på regional tjänstemannanivå. Dokumentationen har använts för att bedöma hur samverkan följs upp och återrapporteras inom HSVO-strukturen.

Uppsala kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Uppsala inklusive aktivitetslista 2025:** Samverkansplan som beskriver hur den länsgemensamma strategin för HSVO omsätts lokalt i Uppsala kommun. Planen omfattar flera fokusområden och innehåller både övergripande inriktning och en relativt detaljerad aktivitetslista för 2025. Dokumentet anger ansvar, samverkansformer och uppföljning, vilket ger planen en hög grad av konkretisering jämfört med flera andra kommuner.
- **Verksamhetsplan HSVO Uppsala 2023:** Verksamhetsplan fastställd av lokalt samråd HSVO Uppsala som beskriver mål, prioriteringar och arbetsformer för HSVO-arbetet under 2023. Dokumentet ger en bild av hur samverkan organiserades lokalt före nuvarande planperiod och har använts som bakgrundsmaterial i granskningen.
- **Samverkan enligt metoden vård- och stödsamordning (VoSS):** Dokument som beskriver tillämpningen av metoden vård- och stödsamordning i samverkan mellan Region Uppsala och Uppsala kommun. Dokumentet fungerar som metodstöd och kompletterar den övergripande

samverkansplanen genom att beskriva hur samordnade insatser kan genomföras i praktiken.

- **Lokal rutin gällande riskbruk, missbruk och beroende – Uppsala kommun:** Lokalt dokument som beskriver hur den länsgemensamma överenskommelsen om riskbruk, missbruk och beroende tillämpas i Uppsala kommun. Dokumentet anger ansvarsfördelning, samverkansformer och uppföljning på lokal nivå.
- **Lokal samverkan kring förskolebarn med autism:** Tematiskt samverkansdokument som beskriver samverkan mellan region och kommun för förskolebarn med autism. Dokumentet visar hur HSVO-arbetet omsätts i praktiken inom ett specifikt målgruppsområde.

Enköpings kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Enköping:** Samverkansplan som konkretiserar den länsgemensamma HSVO-strategin för Enköpings kommun. Planen anger lokala fokusområden, prioriteringar och former för samverkan mellan kommun och region samt hur arbetet ska följas upp inom ramen för lokalt samråd HSVO. Planen är i huvudsak övergripande i sin utformning.
- **Rehabilitering och habilitering i samverkan med Enköping och Håbo:** Gemensamt dokument som beskriver samverkan mellan Region Uppsala samt Enköpings och Håbo kommuner inom rehabilitering och habilitering. Dokumentet tydliggör ansvarsfördelning och arbetssätt i gränssnittet mellan huvudmännen.
- **Palliativ vård i samverkan för LAH och Enköpings kommun:** Samverkansdokument som reglerar ansvar och arbetssätt mellan Region Uppsala och Enköpings kommun för patienter som är inskrivna i LAH och samtidigt har kommunala insatser. Dokumentet beskriver samordning, informationsöverföring och uppföljning inom palliativ vård.
- **Samverkan, utveckling och föräldraskap (SUF) mellan Enköpings kommun och Region Uppsala:** Tematiskt samverkansdokument som beskriver samverkan kring stöd till barn och familjer där föräldrar har behov av samordnade insatser. SUF utgör ett avgränsat samverkansområde inom ramen för HSVO.

Håbo kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Håbo:** Samverkansplan som beskriver hur den länsgemensamma HSVO-strategin ska tillämpas lokalt i Håbo kommun. Planen innehåller lokala fokusområden, aktiviteter och former för uppföljning och visar en tydligare koppling till HSVO-strukturen än tidigare lokala planer.
- **Verksamhetsplan närvårdssamverkan Håbo 2023:** Verksamhetsplan fastställd av lokalt samråd HSVO Håbo som beskriver mål och planerade aktiviteter inom närvårdssamverkan. Dokumentet ger en bild av hur samverkan bedrevs lokalt före införandet av nuvarande samverkansplan.
- **Samverkan vid boendestöd i Håbo:** Lokal riktlinje som beskriver samverkan mellan kommunens verksamheter och regionens psykiatri kopplat

till boendestöd. Dokumentet reglerar ansvar och praktiska rutiner i samverkan för målgruppen.

Knivsta kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Knivsta med aktivitetslista 2025:** Samverkansplan som konkretiserar HSVO-strategin för Knivsta kommun. Planen innehåller, utöver övergripande inriktning, en detaljerad aktivitetslista för 2025, vilket ger en relativt hög grad av konkretisering.
- **Samverkansberättelse HSVO Knivsta 2024:** Sammanställning som redovisar genomförda aktiviteter och erfarenheter från HSVO-arbetet under 2024. Dokumentet har karaktär av uppföljning och kompletterar samverkansplanen.
- **Samverkan avseende rehabilitering och hjälpmedel vid palliativ vård:** Dokument som beskriver samverkan mellan avancerad sjukvård i hemmet och kommunala verksamheter. Dokumentet utgör ett tematiskt samverkansområde inom HSVO.
- **Samverkan, utveckling och föräldraskap (SUF), Knivsta kommun:** Tematiskt samverkansdokument som beskriver samverkan inom barn- och familjeområdet.

Tierps kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Tierp:** Samverkansplan som anger lokala prioriteringar, samverkansformer och aktiviteter inom HSVO i Tierps kommun. Planen följer i stor utsträckning strukturen i den länsgemensamma strategin och är relativt övergripande till sin karaktär.
- **Rehabilitering och habilitering i samverkan, Tierp:** Tematiskt samverkansdokument som reglerar samverkan mellan Region Uppsala och Tierps kommun inom rehabilitering och habilitering.
- **Barnhälsoteam Tierp:** Dokument som beskriver organisering och arbetsätt för barnhälsoteam i Tierps kommun samt hur samverkan sker mellan berörda aktörer.
- **Samverkan, utveckling och föräldraskap (SUF), Tierps kommun:** Lokalt samverkansdokument inom SUF-området som beskriver ansvar, arbetsätt och samordning mellan region och kommun.
- **Samverkan kring patienter med diabetesdiagnostik, Tierps kommun:** Tematiskt samverkansdokument som beskriver hur samverkan mellan Region Uppsala och Tierps kommun sker kring patienter med diabetesdiagnostik. Dokumentet visar hur HSVO omsätts i praktiken inom ett specifikt vårdområde.

Älvkarleby kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Älvkarleby:** Samverkansplan som beskriver hur den länsgemensamma HSVO-strategin ska tillämpas lokalt i Älvkarleby kommun. Planen är relativt översiktlig och anger fokusområden och former för samverkan.

- **Rehabilitering och habilitering i samverkan, Älvkarleby:** Dokument som reglerar samverkan mellan Region Uppsala och Älvkarleby kommun inom rehabilitering och habilitering.

Östhammars kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Östhammar:** Samverkansplan som beskriver hur HSVO-strategin ska omsättas lokalt i Östhammars kommun. Planen anger fokusområden, samverkansformer och ansvar inom HSVO samt former för uppföljning.
- **Samverkan vid in- och utskrivning från slutenvården, lokal rutin i Östhammars kommun:** Lokal rutin som reglerar samverkan mellan region och kommun vid in- och utskrivning från slutenvården.
- **Rehabilitering och habilitering i samverkan, Östhammar:** Tematiskt samverkansdokument inom rehabilitering och habilitering.
- **In- och utskrivningskriterier Närvårdsplatser Östhammar:** Dokument som anger kriterier för in- och utskrivning på närvårdsplatser. Dokumentet är kopplat till omställningen till nära vård men är mer verksamhetsnära än övriga dokument.

Heby kommun

- **Samverkansplan 2024–2026 HSVO Heby:** Samverkansplan som beskriver hur den länsgemensamma HSVO-strategin ska tillämpas lokalt i Heby kommun. Planen är relativt övergripande i sin utformning och anger fokusområden och samverkansformer.

Bilaga 2 – Intervjuade funktioner

- 1:e vice ordförande Regionstyrelsen
- Ordförande respektive 2:e vice ordförande Vårdstyrelsen
- Ordförande respektive 2:e vice ordförande Lokala samråden HSVÖ
- Ordförande Kommunstyrelsen
- Ordförande Vård- och omsorgsnämnden (eller motsvarande)
- Samverkanstrateg
- Medicinskt ansvarig sjuksköterska
- Enhetschef
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Biträdande Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Biträdande Förvaltningsdirektör
- Verksamhetschef

Datum:
2026-04-10Diarienummer:
KRN-2025-00050KOMMUNREVISIONEN
MissivMottagare:
Omsorgsnämnden
ÄldrenämndenFör kännedom:
Kommunfullmäktige

Revisionskrivelse gällande granskning av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för Effektiv och nära vård 2030 (HSVO)

Regionens revisorer, kommunrevisionen i Uppsala kommun samt kommunrevisionerna i länets kommuner har gemensamt genomfört en granskning av Region Uppsalas och kommunernas gemensamma arbete för Effektiv och nära vård 2030. Granskningen har genomförts av Helseplan Consulting Group AB. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Bakgrund

De senaste femton åren har ambitionen successivt höjts när det gäller att effektivisera arbetet som bedrivs i gränssnittet mellan regionens hälso- och sjukvårdsansvar och kommunernas dito samt social omsorg. Staten har initialt stöttat utvecklingen av samarbetsformerna med såväl ekonomiska resurser som centralt utredningsarbete och riktlinjer.

År 2015 genomfördes en gemensam granskning av närvårdsarbetet. Den omfattade flertalet kommuner i länet och landstinget. Den granskningen ledde till rekommendationer om bland annat förbättringar i grundläggande styrdokument, mer konkreta och uppföljningsbara mål samt en mer utvecklad uppföljning. Dessutom påtalades behovet att redovisa resultat av verksamheten utifrån ett brukar-/patientperspektiv. Sedan dess har närvårdsarbetet omorganiserats och förändrats i flera avseenden. På senare år har Region Uppsala och länets kommuner antagit Strategier för närvårdssamverkan, med treårig horisont. Detta har skett med utgångspunkt i gemensamma målbilder som uttryckts i "Målbild och strategi för effektiv och nära vård 2030". De senast antagna lokala verksamhetsplanerna för alla HSVO-grupper har gällt till och med 2023.

Nya lokala samverkansplaner har tagits fram i samarbete med länets kommuner. Dessa är anpassade till Strategi för närvårdssamverkan 2024 – 2026, beslutad av Region Uppsala 2024-04-23 efter samråd med kommunerna (RS § 78/24 Dnr RS2024-00135). Utvecklings- och genomförandeprojekten som förutsätter samverkan förankras inom ramen för länets samverkansstruktur Hälsa, Stöd, vård och Omsorg – HSVO. Denna struktur består av en regional och lokal organisation med kopplingar genom vissa personalunioner. Både den regionala och den lokala organisationen har en politisk nivå och en tjänsteledningsnivå. Det lokala arbetet i

respektive kommun stöds och drivs av närvårdsstrategier. Dessa är samfinansierade av regionen och respektive kommun.

Syfte

Syftet med denna granskning var att bedöma om arbetet med närvårdssamverkan bedrivs enligt de gemensamma målen och strategierna, samt om det sker på ett likvärdigt sätt över hela länet.

Granskningens resultat

Helseplan bedömer att ansvariga nämnder i Region Uppsala och i kommunerna i begränsad utsträckning säkerställer att HSVO-arbetet bedrivs effektivt enligt fastställda mål och strategier. HSVO är organiserat som en rådgivande och beredande samverkansstruktur utan formell koppling till huvudmännens styr- och beslutsprocesser. Detta påverkar möjligheterna till samlad styrning, uppföljning och politisk återkoppling.

Samtidigt konstaterar Helseplan att HSVO-strukturen skapar förutsättningar för dialog, samordning och gemensamt utvecklingsarbete mellan region och kommuner, särskilt i verksamhetsnära frågor. Dessa förutsättningar har dock i begränsad utsträckning omsetts i systematisk uppföljning av resultat och i en sammanhållen politisk styrning på länsgemensam nivå.

I den bilagda revisionsrapporten redovisas samlade iakttagelser, bedömningar och rekommendationer för omsorgsnämnden och äldre- och vårdnämnden.


Revisionen emotser yttrande från omsorgsnämnden och äldre- och vårdnämnden kring iakttagelser, bedömningar och rekommendationer. Yttrandet bör även innehålla en plan för hur åtgärder avses vidtas i enlighet med rekommendationerna.

Vänligen inkom med yttrande **senast 2026-08-31**, till kommunrevisionen@upsala.se.

För kommunrevisionen



Berit Danielsson
Ordförande



Kajsa Wejryd
Vice ordförande