



# Kramfors kommun

## Lärande utvärdering Covid-19



# Innehåll och disposition

Kapitel	Beskrivning	Sida
1	Bakgrund, metod & angreppssätt <ul style="list-style-type: none"><li>- Bakgrund och arbetssätt</li><li>- Metod och analysområden</li><li>- Tidslinje och detaljerad kronologisk redogörelse av centrala händelser</li></ul>	4-15
2	Sammanfattning & rekommendationer <ul style="list-style-type: none"><li>- Sammanfattning av iakttagelser och rekommendationer</li></ul>	16-18
3	Övergripande iakttagelser per område <ul style="list-style-type: none"><li>- Sammanfattande beskrivning av iakttagelserna per område</li><li>- Sammanfattande beskrivning av rekommendationerna per område</li></ul>	19-23
4	Detaljerade iakttagelser & rekommendationer <ul style="list-style-type: none"><li>- Detaljerade iakttagelser</li><li>- Sammanfattning</li><li>- Rekommendationer</li></ul>	24-47
5	Appendix <ul style="list-style-type: none"><li>- Avsnittet innehåller kompletterande information relaterat till utvärderingen</li><li>- Prioriteringsmatris för rekommendationer</li><li>- Projektplan och projektteam</li><li>- Lista över intervjuade personer och deras roll</li></ul>	48-51



Kramfors  
kommun

# 1 Bakgrund, metod & angreppssätt



© 2021 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

# Bakgrund och angreppssätt

## Bakgrund

- I slutet av december 2019 uppdagades en ny typ av coronavirus i den kinesiska staden Wuhan. Virusets namn SARS-CoV-2 och orsakar en akut luftvägsinfektion, med symptom som varierar mellan milda, ibland knappt märkbara, symptom till ett mycket allvarligt tillstånd som kräver behov av intensivvård.
- Den 30 januari 2020 förklarar Världshälsoorganisationen (WHO) Covid-19 som ett internationellt hot mot människors hälsa, och dagen efter får Sverige sitt första bekräftade fall. Den svenska regeringen beslutar den 1 februari 2020 att bestämmelserna i smittskyddslagen (2004:168) om allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom ska tillämpas på Covid-19.
- Den 11 mars 2020 klassificerar WHO Covid-19 som en pandemi. Under 2020 har Covid-19 spridit sig över hela världen och medfört allvarliga konsekvenser i form av bland annat en stor mängd sjuka, avlidna och dessutom stora samhällsekonomiska kostnader. Många menar att Covid-19 är den allvarligaste kris Sverige upplevt sedan andra världskriget, och såväl Sverige som övriga världen har behövt sluta upp i kampen mot pandemin, en kamp som fortfarande pågår.
- Med syfte att understödja Kramfors kommun har en oberoende utvärdering av kommunens hantering av och insatser mot effekterna av det nya coronavirusets genomförts. Rapporten syftar även till att utvärdera hur samarbetet med Region Västernorrland och Länsstyrelsen Västernorrland har fungerat.
- Detta är ett av flera uppdrag som utförs i Region Västernorrland med avsikt att skapa en 360° vy av Covid-19-hanteringen i länet. Ändamålet är att stödja såväl Kramfors kommun som Regionen och Länsstyrelsen genom att dra lärdomar i syfte att utveckla hanteringen av såväl denna pandemi som framtida kriser.
- Utvärderingen har lagt fokus på Styrning och koordinering, Kommunikation, Logistik och materieförsörjning samt Samverkan.
- KPMG tilldelades uppdraget oktober 2020 av Peter Carlstedt

## Angreppssätt<sup>1</sup>



Rapporten har tagit avstamp i KPMGs ramverk för hantering av pandemier och kompletterats med önskemål från kommunen. Det resulterade i att tre dimensioner identifierades och genomlystes.



En genomgång av dokumentation och information som tillhandahållits av kommunen har genomförts där cirka 200 dokument har använts som stöd i analysen.



12 semistrukturerade intervjuer har genomförts med 29 individer med koppling till Kramfors kommun där intervjuerna utgick från de tre faserna: Beredskap, Hantering och Stabilisering.



Analysen har utgått från det händelseförlopp som beskrivits av intervjupersonerna. Erhållna dokument och enkäter har sedan använts för att stödja eller stävja dessa redogörelser.



Genomlysningen har genomförts med tydligt fokus på förbättringsåtgärder med framtidsperspektiv för att skapa värde och möjliggöra förbättring för kommunen.



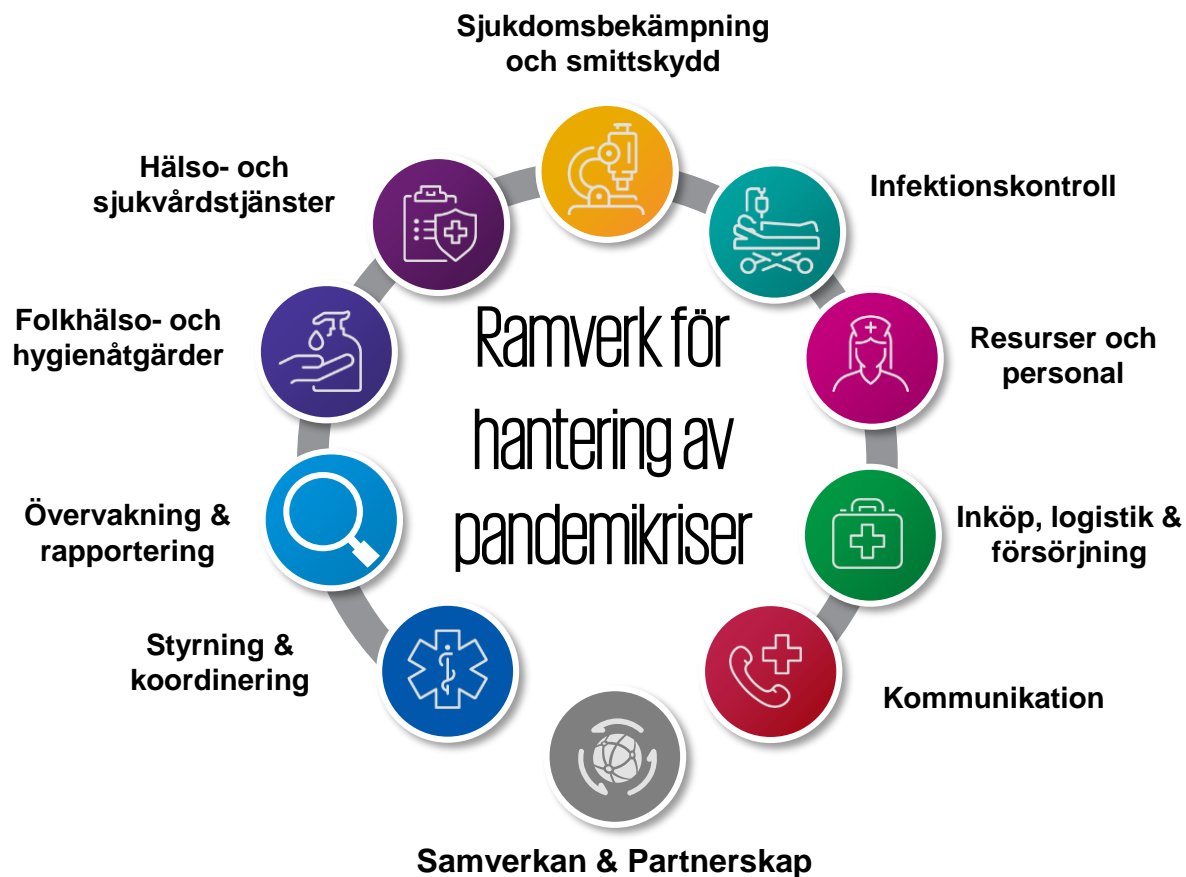
Utvärderingen genomfördes i nära samarbete med Kramfors kommun under November 2020 till Januari 2021.

1) Innehållet i rapporten baseras uteslutande på information som kommit fram i intervjuer samt den dokumentation som Kramfors kommun har delat med sig av. Personerna som har intervjuats har valts ut av Kramfors kommun i samråd med KPMG.

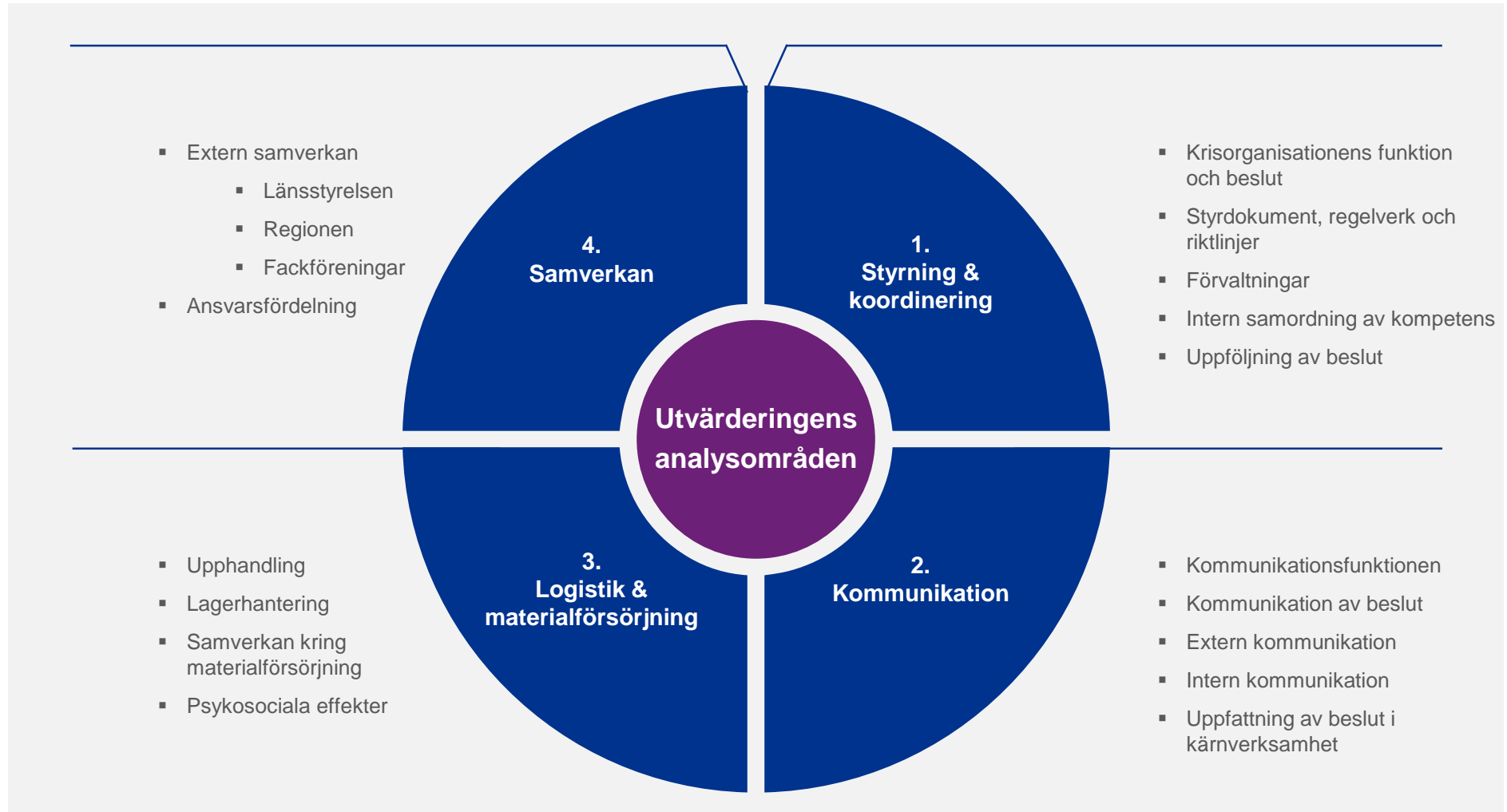
# KPMG:s ramverk för hantering av pandemikriser

## Metod för genomlysningen

- Tidigare kriser och pandemier, såsom SARS och H1N1, har skapat viktiga lärdomar och erfarenheter kring vilka åtgärder som framgångsrikt hanterar och förebygger pandemier.
- Baserat på KPMG:s samlade erfarenheter, samt nationella och internationella standarder, har framgångsrika åtgärder som bör utföras under en pandemi sammanställts.
- I KPMG:s ramverk för hantering av pandemikriser ingår fem faser för krishantering, och i samråd med Kramfors kommun har denna utvärdering främst fokuserat på faserna:
  - Beredskap
  - Hantering
  - Stabilisering
- I tillägg till krishanteringsfaserna inkluderar KPMG:s ramverk nio dimensioner för pandemihantering som presenteras i sin helhet till höger.
- Analysramverket kopplar samman dimensionerna och faserna genom ett antal viktiga frågor och aspekter att beakta per dimension och fas.
- Dessa frågor och aspekter har justerats och anpassats för att matcha den specifika situationen med ändamålet att resultera i en korrekt och rättvis utvärdering av Kramfors kommuns pandemihantering.
- Frågeunderlag till intervjuer och inledande analyser har således utgått från KPMG:s ramverk för hantering av pandemikriser och kompletterats i enlighet med uppdragsbeskrivningen från Kramfors kommun.



# Utvärderingens analysområden

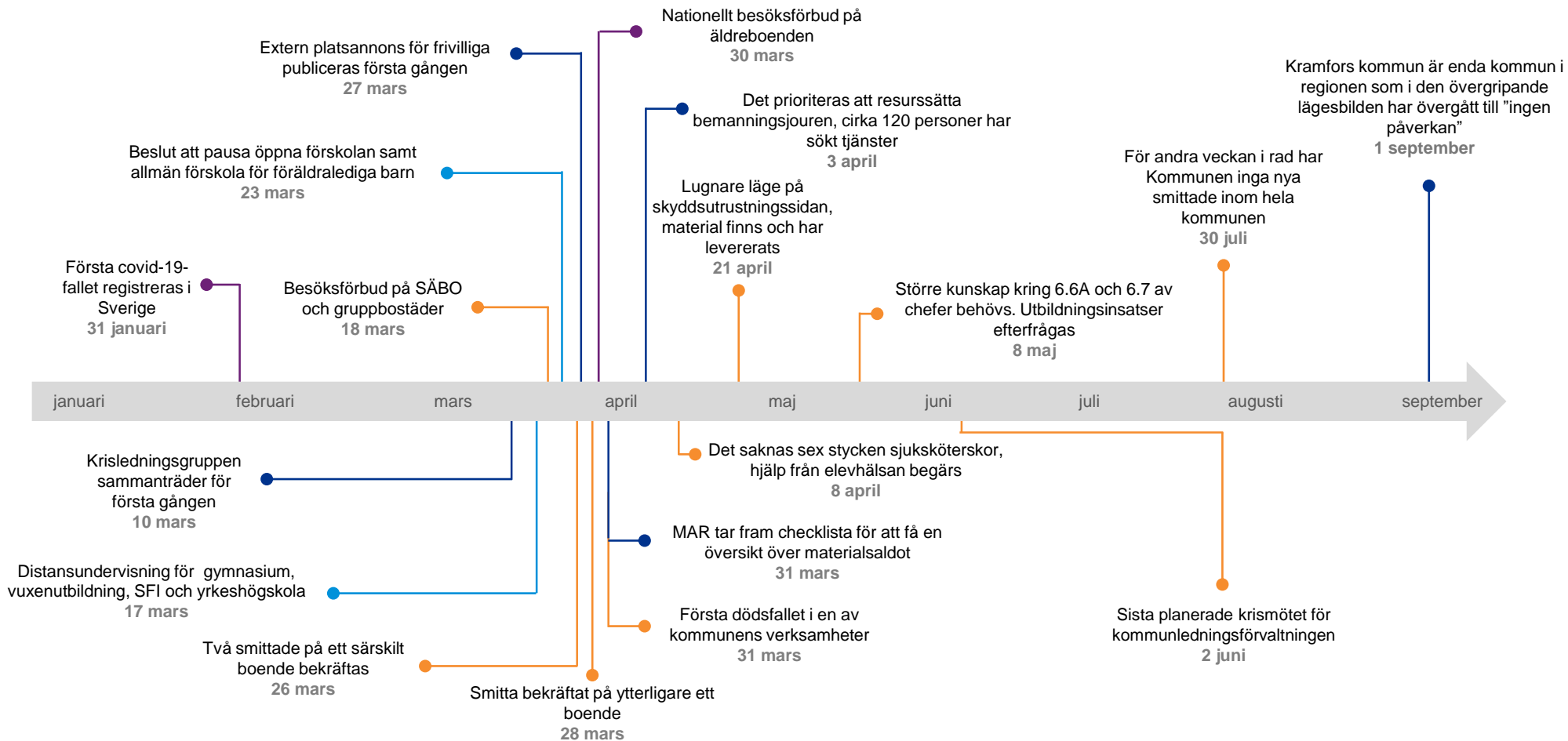


# Definitioner och förkortningar

Definition/begrepp	Avser
APT	Arbetsplatsträff
BF	Bildningsförvaltningen
Excel	(Microsoft) Excel är ett program för kalkyl- och datahanteringsuppgifter.
FHM	Folkhälsomyndigheten
KKG	Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp
Kohortvård	Kohortvård är isolerad från andra personer, patienter vårdas på en egen avdelning eller eget rum och av "egen" personal, som inte samtidigt arbetar med icke-smittade-personer
Kommunen	Syftar på organisationen Kramfors kommun
kommunen	Kramfors kommun, geografiskt område
Länsstyrelsen	Länsstyrelsen Västernorrland
MAR	Medicinsk Ansvarig för Rehabilitering
MAS	Medicinsk Ansvarig Sjuksköterska
MSB	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
Regionen	Syftar på organisationen Region Västernorrland
regionen	Västernorrlands län, geografiskt område
RVN	Region Västernorrland
SÄBO	Särskilt boende för äldre
VF	Välfärdsförvaltningen
6:6A	Begäran om arbetsmiljöåtgärder
6:7	Skyddsombudsstopp

## Bakgrund, metod och angreppssätt

# Tidslinje över centrala händelser och beslut i Kramfors kommun



### Förklaring:

Myndighetsbeslut och information

Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

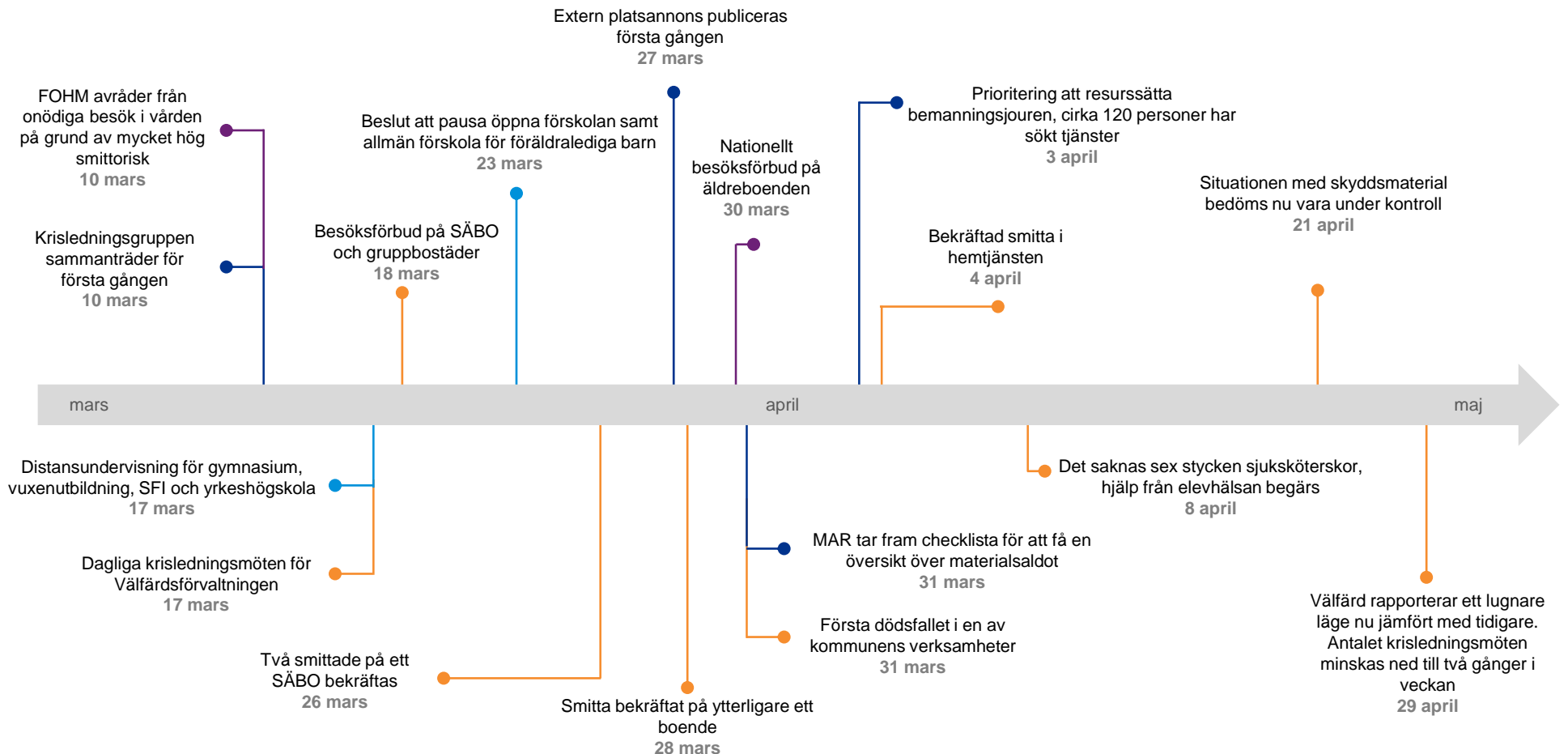
Välfärdsförvaltningen

Bildningsförvaltningen



## Bakgrund, metod och angreppssätt

# Tidslinje över centrala händelser och beslut i Kramfors kommun



### Förklaring:

Myndighetsbeslut och information

Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

Valfärdsförvaltningen

Bildningsförvaltningen

### Januari

#### 31 januari

- Första fallet i Sverige registreras i Jönköping.

### Februari

#### 1 februari

- Covid-19 klassificeras som allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom.

#### 18 februari

- En undersida till "Trygg och säker" på hemsidan skapas med rubriken Pandemi.

### Mars

#### 10 mars

- FOHM avråder från onödiga besök i vården på grund av mycket hög smittorisk.
- Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp sammanträder för första gången.
- **Beslut:** Uppdatera kommunens hemsida med FOHM:s nya rekommendationer samt en avrådan från icke nödvändiga besök på kommunens äldreboenden.

#### 11 mars

- Uppdrag till verksamheterna att planera för utbredd smitta. Särskild telefonlinje för chefsstöd hos HR upprättas.

### Mars (forts)

#### 11 mars

- Regionens vårdhygien skickar information om Covid-19 till MAS-nätverket i regionen. Grundplanen att alla smittade ska vårdas på infektionsklinik ser ut att vara ändrad till att insjuknade på kommunala SÄBO ska kvarvårdas.

#### 16 mars

- Rekommendationer från FOHM där personer över 70 år uppmanas att undvika nära kontakter med andra, samt att alla som har möjlighet bör jobba hemifrån.

#### 17 mars

- Regeringen rekommenderar att gymnasieskolor, vuxenutbildning, yrkeshögskolor och universitet övergår till att bedriva distansundervisning.
- **Beslut:** Kommunen väljer att följa rekommendationen om fjärr- och distansundervisning för gymnasium, vuxenutbildning, SFI och yrkeshögskola. Ca 1200 elever i kommunen berörs.
- **Beslut:** Begäran till alla enheter om personalplanering vid 20 respektive 40% frånvaro.
- **Beslut:** Inventera tillgång till material och tänka över övrig materialförsörjning som t.ex. inkontinensskydd. Har idag brist på handsprit och skyddsutrustning.
- Dagliga krisledningsmöten (s.k. "krisledning VF") på Välfärdsförvaltningen.

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Välfärdsförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen

### Mars (forts)

#### 18 mars

- **Beslut:** Besöksförbud på SÄBO och gruppboendestäder.
- **Beslut:** Dagverksamhet för äldre stänger men daglig verksamhet för de med funktionsstöd ska vara igång.
- Signal från leverantör om kraftigt höjda priser, om de har något att leverera, med hänvisning till regeringens beslut om extraordinära kostnader.

#### 19 mars

- Inventeringen visar att det finns basala hygienprodukter som uppskattningsvis kommer räcka ett par veckor.
- Information på flera språk finns nu på hemsidan.

#### 20 mars

- **Beslut:** Tillfälligt stänga öppna förskolan från och med 20 mars, samt pausa allmänna förskolan för barn till föräldralediga från och med 23 mars.

#### 23 mars

- Nationella proven ställs in.

#### 25 mars

- Misstänkt smitta på ett boende.
- Fem av tolv lärare är sjukskriva på en skola i kommunen.

### Mars (forts)

#### 26 mars

- Två smittade på ett särskilt boende bekräftas. Chefer, medarbetare, anhöriga och fack kontaktas.

#### 27 mars

- Förbud mot allmänna sammankomster över 50 personer.
- Stor oro bland personalen på det smittade boendet. Kohortvård bedrevs redan innan provsvaren bekräftades och i dagsläget bedrivs kohortvård för hela boendet.
- Välfärdsförvaltningen rapporterar en stor personalbrist och behöver få ut information om att vikarier behövs snarast.
- Extern platsannons för frivilliga publiceras för första gången.

#### 28 mars

- Smitta bekräftat på ytterligare ett boende, personen befinner sig på sjukhus och kohortvård bedrivs på det berörda boendet.

#### 30 mars

- Nationellt besöksförbud på äldreboenden.
- **Statistik:** Över 60 personer är intresserade av att jobba i vård och omsorg, även anhöriga har frågat om de kan hjälpa till.
- E-tjänst för kompetensinventering har skapats.
- Tre av fem avdelningar på ett boende har drabbats av misstänkt smitta. Oron och sjukfrånvaron bland personalen uppges vara hög och det är för få medarbetare på plats för att bedriva kohortvård.

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Välfärdsförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen

### Mars (forts)

#### 30 mars

- Ett ytterligare boende i kommunen har tre misstänkt smittade personer och en bekräftat smittad, det florerar mycket kring detta i sociala medier.

#### 31 mars

- Första dödsfallet av covid-19 i kommunen.
- **Beslut:** För att få en översikt över materialsaldot över tid ska MAR ta fram en checklista som inköpsansvariga ska rapportera varje dag.
- En krisorganisation för personalförsörjning införs.

### April

#### 1 april

- FOHM får i uppdrag att öka antalet tester.
- Det bildas en provtagningsnod i kommunen, provtagningen har kommit igång på två boenden och inom ett hemtjänstområde.
- **Beslut:** Chefen för välfärdsförvaltningen får i uppdrag att utarbeta en rutin i förvaltningen så att det görs en regelbunden rapport om det som är verksamhetskritiskt; skyddsutrustning och annan utrustning.

#### 3 april

- **Beslut:** Distansarbete i kommunen tillåts till och med 30e juni.
- Det prioriteras att resurssätta bemanningsjouren, cirka 115-120 personer har sökt tjänster.

### April (forts)

#### 3 april

- **Beslut:** Samhällsavdelningen får i uppdrag att vara logistiknav.

#### 4 april

- En bekräftad smittad i hemtjänsten.
- Det provtas inte längre på en avdelning med smitta, Kommunen är inte helt överens med regionen om hur provtagning ska ske.

#### 6 april

- Upparbetad rutin kring materialhantering uppges fungera väl och MAR skickar dagligen en status uppdatering.
- Brukare på alla boenden kan nu kontakta anhöriga med hjälp av videosamtal.

- **Beslut:** Föräldramöten och öppet hus aktiviteter ställs in.

#### 7 april

- Provtagningsmaterial för både patienter och personal fattas.
- Allmänt brev med info och FAQ går ut till vårdnadshavare angående covid-19, brevet är undertecknat kommunens skolchef

#### 8 april

- Det saknas sex stycken sjuksköterskor, hjälp från elevhälsan begärs.
- Regionen meddelar att ingen provtagning på personal kommer att göras då provstickorna inte räcker. I mitten på nästa vecka kommer ny leverans och då kan beställningar på provtagning av personal återigen genomföras.

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Välfärdsförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen

### April (forts)

#### 14 april

- **Beslut:** Kulturskolans frivilliga (ämneskurser) del ställs in resterande del av vårterminen 2020.

#### 16 april

- Bemanningsnivån är stabil tack vare de som anmält sig att hjälpa till, det är däremot brist på kompetens.

#### 17 april

- **Beslut:** Övergång från muntliga lägesbilder till skriftlig rapportering.
- Icke nödvändiga möten/besök undviks, exempelvis skjuts utvecklingssamtal upp alternativt genomförs via telefon eller digitalt.

#### 20 april

- **Beslut:** Informationsbrev ska gå ut till 70+-invånare i kommunen.
- **Statistik** Valfärd har totalt 24 misstänkta och konstaterade fall, 18 på SÄBO, fem i ordinärt och ett på HVB.
- **Statistik:** Ett SÄBO rapporterar att de har en sjukfrånvaro bland personalen på 50%, och att de är i behov av fyra gånger så mycket personal som vanligt. De lyckas få in tillräckligt med personal, men saknar kompetens, främst sjuksköterskor och undersköterskor.

#### 21 april

- Lugnare läge på skyddsutrustningssidan, material finns och har levererats.

### April (forts)

#### 22 april

- Första lägesbildsinsamling via enkät.

#### 23 april

- **Beslut:** Kommunens krisledningsgrupp kommer härnäst vara en mindre grupp som träffas varje fredagsmorgon.
- Kommunen beslutar att uppmana vårdnadshavare till barn i förskolan att hålla sitt/sina friska barn hemma om någon i samma hushåll har sjukdomssymtom.

#### 28 april

- Anställda inom välfärdsförvaltningen har nu schemalagd reflektionstid.

#### 29 april

- Valfärd rapporterar ett lugnare läge nu jämfört med tidigare. Kommer från och med nästa vecka endast ha krisledning tisdagar och torsdagar.

### Maj

#### 7 maj

- Fortfarande oklart vem som har ansvar för provtagning gällande brukare och personal, både på och utanför arbetstid.
- **Statistik:** 75 utbildade inom vården, varav 60 är i arbete.
- Kommunen kräver återigen att brukare provtas innan hemgång från sjukhus, bland annat på grund av ett nytt fall inom funktionsstöd

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Valfärdsförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen

### Maj (forts.)

#### 7 maj

- **Statistik:** Närvaron bland förskolebarn och barn på fritidshem ökar och är nu 51%, respektive 62%.
- Ett covid-19-team från hemtjänsten är nu etablerat för centrala Kramfors, och det är få smittade på ordinarie boende med hemsjukvårdsinsatser.

#### 8 maj

- Större kunskap kring 6.6A och 6.7 av chefer behövs. Utbildningsinsatser efterfrågas.

#### 15 maj

- Under denna vecka kommer samtliga hemtjänstbilar ha utrustats med skyddsutrustnings-kit.

#### 19 maj

- Tillfällig organisation för inköp och samordning av material är igång.
- Basala hygienrutiner följs inte, vilket leder till överkonsumtion av skyddsmaterial.

#### 26 maj

- Bemanningen är stabil, det finns till och med ett antal vikarier "över" inför sommaren med körkort, vilket aldrig tidigare hänt.
- Smittläget har tagit fart något i hemtjänsten och fler misstänkta fall på boenden.

### Juni

#### 2 juni

- **Beslut:** Sista planerade krismötet för kommunledningsförvaltningen. covid-19 kommer att vara en del på ordinarie ledningsmöten.
- Smittläget på boendena ser bra ut, både inom funktionsstöd och SÄBO, men finns en smittspridning i hemtjänsten.

#### 3 juni

- Info om ny konstaterad smitta på ett SÄBO, missförstånd om provsvar, ingen kohortvård sedan 28/5.

#### 4 juni

- **Beslut:** Bildningsförvaltningen upphäver tillfällig stängning av öppna förskolan, samt upphäver beslutet om paus för allmän förskola för föräldralediga.

#### 11 juni

- RVN har ny rutin för provtagning och smittspridning. Kommunerna ska smittspåra och ta ansvar för provtagning vilket innebär en större arbetsbelastning.
- **Statistik:** Välfärd har totalt haft 30 misstänkta och konstaterade dödsfall av covid-19, 26 av dessa har skett på SÄBO.

#### 12 juni

- Extra krismöte om provtagningen. MAS känner inte igen frågan om personalprovtagning.

#### 16 juni

- **Beslut:** Regeringen förlänger det nationella besöksförbudet på äldreboenden till 31 augusti.

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Välfärdsförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen

### Juni (forts.)

#### 16 juni

- En förskola har drabbats av en 6:6A från Kommunal, där ett febrigt och snuvigt barn med ont i magen inte hämtades omedelbart av någon förälder.

#### 22 juni

- Vårdförvaltningen har överlämnat 60 kit med skyddsutrustning till bildningsförvaltningen med tillhörande instruktioner.

#### 24 juni

- Finns god tillgång på skyddsutrustning. Har börjat få till plexiglaslösningar för möten med anhöriga.

#### 29 juni

- Nya riktlinjer för provtagning. Provtagning görs vid hemgång från sjukhus och inflyttning till SÄBO, liksom screening av både brukare och personal.

### Juli

#### 1 juli

- Ny lag om smittskyddsåtgärder på serveringsställen träder i kraft. Lagen innebär att det är kommunerna som får ansvar för att både bedriva tillsyn och fatta beslut om förelägganden och förbud om det behövs för att lagen ska följas.

#### 7 juli

- Skyddsutrustning finns nu fram till och med september.

### Juli (forts)

#### 21 juli

- Läget är akut gällande MAS som är sjuk. Kontakter med Sollefteå kommun, som ställer upp fram till Kramfors tillförordnade är tillbaka från semestern om 4 veckor.

#### 30 juli

- För andra veckan i rad har Kramfors inga nya smittade inom hela kommunen.

### Augusti

#### 4 augusti

- En konstaterad på SÄBO, några misstänkta fall inom hemtjänsten.

#### Vecka 33

- Betydande påverkan för hemsjukvård, bemanning för sjuksköterskor är lägre än under normal semesterperiod.

#### 24 augusti

- Vårdförvaltningen kommer från och med nästa vecka att rapportera att de inte har någon påverkan.

### September

#### 1 september

- Kramfors kommun är enda kommun i länet som i den övergripande lägesbilden har övergått till "ingen påverkan" men kommunen vidhåller den bedömningen utifrån de kriterier som ska uppfyllas, regionen har också gått över till "ingen påverkan".

#### Förklaring:

■ Myndighetsbeslut och information

■ Kommunledningsförvaltningens krisledningsgrupp

■ Vårdförvaltningen

■ Bildningsförvaltningen



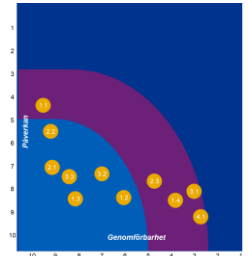
# 2 Sammanfattning & rekommendationer



# Inledning & Sammanfattning

## Inledning

- Den lärande utvärderingen av Kramfors Kommuns hantering av Covid-19 har resulterat i ett antal iakttagelser och rekommendationer.
- Detta avsnitt ger en övergripande sammanfattning av Kommunens hantering av pandemin samt rekommendationer för förbättringsåtgärder.
- En prioritering av rekommendationerna har gjorts utifrån vilken effekt de har på hanteringen av den pågående pandemin. De förslag på åtgärder som finns upptagna i detta sammanfattande kapitel är de rekommendationer som bedömts ha störst positiv påverkan på hanteringen.
- De övergripande rekommendationerna som tas upp i detta kapitel finns ytterligare beskrivna under nästkommande kapitel
- Övriga rekommendationer finns i efterföljande kapitel.
- Prioriteringsmatrisen för rekommendationerna finns att läsa i appendix.



## Sammanfattning

- Kramfors kommun drabbades tidigt under pandemin av smitta på särskilda boenden vilket blev en utmaning eftersom Kommunen hade begränsad tid att förbereda sig. Trots tuffa utmaningar med bland annat smitta, hög personalfrånvaro och brist på skyddsmaterial har Kommunen hanterat pandemin på ett bra sätt utifrån de förutsättningar som har funnits. Under utvärderingen har flera framgångsfaktorer identifierats som Kommunen kan bygga vidare på. Utvärdering har även funnit utvecklingsområden som kan förbättras inför kommande händelser.
- Det centrala krisledningsarbetet har fungerat väl under pandemin. Ledningen insåg tidigt att arbetet behövde anpassas för en utdragen händelse och vidtog åtgärder för att adressera detta. Kommunen har även utförliga och uppdaterade planer för krisledning, pandemi och kriskommunikation att förlita sig på vilket har bidragit till en grundstruktur för pandemihanteringen. Men planerna har inte använts i den utsträckning de skulle kunna och det finns förbättringspotential i att uppdatera planerna med de lärdomar som Kommunen har skaffat sig och säkerställa att de är anpassade för Kommunens förutsättningar och behov.
- Personalbrist har varit en av de stora utmaningarna under pandemin på grund av smitta bland personal och ökad arbetsbelastning. Kommunen gjorde efterfrågningar bland de interna verksamheterna om stöttning med personal till bland annat Valfärdsförvaltningen men responsen var svag och de få som hjälpte till täckte inte behoven. Här finns det möjlighet att förbättra det kommungemensamma samarbetet och stärka förmågan att omfördela personal för att hantera särskilt utmanande situationer. För att lösa situationen gick Kommunen ut med jobbannonser till allmänheten och fick ett mycket bra gensvar. Ett handlingskraftigt och effektivt samarbete mellan bland andra HR, Bildningsförvaltningen och Valfärdsförvaltningen gjorde att flera personer på relativt kort tid kunde komma i arbete och avlasta utsatta verksamheter.
- En annan stor utmaning tidigt under pandemin var bristen på skyddsmaterial. En material- och logistikfunktion bildades internt för att säkerställa inköp och distribution av material. Genom samarbeten med andra kommuner och ett hårt arbete att hitta och utvärdera leverantörer klarade funktionen av att förse verksamheterna med material trots att de inte fick stöd från Regionen eller Länsstyrelsen och en allmän brist på tillgång av material från leverantörer.
- Utvärderingen konstaterar att det nära ledarskapet har varit viktigt för hur väl utsatta enheter och verksamheter har kunnat hantera pandemin. I de fall där ledarskapet har fungerat bra har verksamheterna kunnat hantera de ibland mycket svåra utmaningarna på ett bra sätt. I andra fall har ledskapet inte fungerat optimalt vilket har lett till sämre arbetsmiljö och förutsättningar att hantera situationen. Här finns det utvecklingsmöjligheter för Kommunen att ta till vara på de goda exemplen och arbeta med att lyfta nivån på ledarskapet inom vissa områden.
- Kommunen valde att hålla en transparent linje gällande kommunikation till invånare och media. Det externa kommunikationsarbetet har fungerat väl och medborgarna har genom olika kanaler hållits uppdaterade om läget. Internt finns det utvecklingsmöjligheter att involvera kommunikatörer mer för att på ett ännu mer effektivt och strukturerat sätt kommunicera viktig information till medarbetare.

# Övergripande rekommendationer

## Prioriterade rekommendationer

- ★ Utvärdera och ta fram handlingsplan för utveckling av det nära ledarskapet
- ★ Effektivisera och strukturera hur man på ett optimalt sätt omfördelar resurser
- ★ Utvärdera behovet av att involvera kommunikatörer i förvaltningarnas krishanteringsarbete/beslutsfattande
- ★ Utvärdera fortsatt behov av en intern kompetens-hub beträffande materialförsörjning
- ★ Uppdatera och komplettera strategin om lagerhållning med medarbetarnas kunskap och erfarenhet
- ★ Verka för en samarbetsmodell med övriga aktörer i regionen

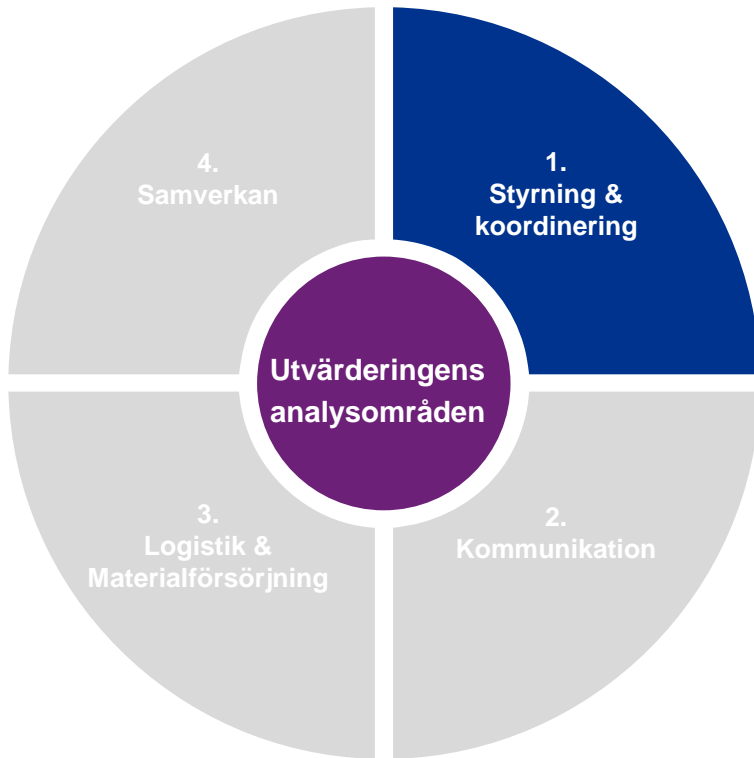
## Effekt på pandemihanteringen

- ✓ Skapar bättre förutsättningar för effektiv hantering av pandemin och förbättrad arbetsmiljö
- ✓ Ökar organisationens uthållighet och skapar förutsättningar för friskare medarbetare och ökad kvalitet i arbetet
- ✓ Bidrar till ökad tydlighet och effektivt i att få ut viktig information till medarbetare samt avlastar chefer i kommunikationsarbetet
- ✓ Tar till vara på erfarenheterna med det framgångsrika materialanskaffningsarbetet för att stå bättre rustade inför eventuella kommande vågor eller liknande händelser
- ✓ Säkerställer materialförsörjningen för Kommunen långsiktigt och minskar beroendet av andra parter
- ✓ För att undvika framtida missförstånd och ineffektivitet i hanteringen av särskilda händelser bör huvudaktörerna i Region Västernorrland ta fram en samarbetsmodell med tydliga ansvarsområden och mandat

3

# Övergripande iakttagelser per område

# Övergripande iakttagelser & rekommendationer för Kramfors kommun 1/4



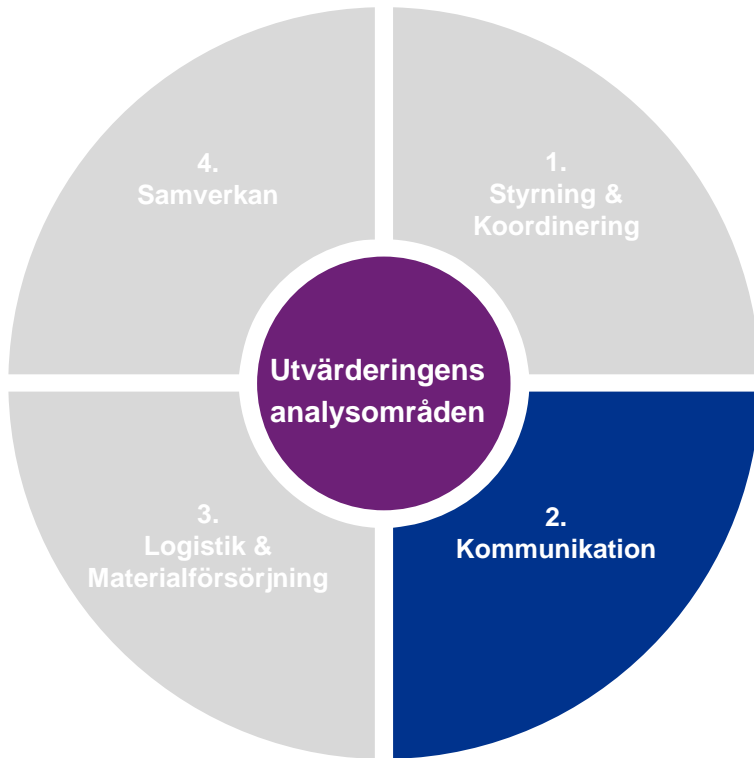
## 1 Styrning & koordinering – övergripande iakttagelser

- Det centrala krisledningsarbetet har överlag fungerat väl under pandemin. Kommunen arbetade tidigt med att säkerställa en uthållighet i krisledningsarbetet. Bland annat gjordes avvägningar att decentralisera beslutsfattandet till förvaltningarna och hålla nere storleken på organisationen.
- Kommunen haft stora utmaningar under pandemin. Framförallt har Vårdförvaltningen dragits med hög sjukfrånvaro, hård arbetsbelastning och psykosociala utmaningar då flera brukare tidigt drabbades av smitta med ett antal dödsfall som följd.
- Omfördelning av resurser inom Kommunen har inte fungerat bra under pandemin och här finns det förbättringspotential.
- Delar av personalbehovet löstes genom en lyckad satsning på att få invånare intresserade av att hjälpa till. Genomförandet av att attrahera, rekrytera, utbilda och placera nya medarbetare visade prov på handlingskraft och bra samarbetsförmåga mellan olika verksamheter.
- En annan utmaning som framkommit under utvärderingen är brister i det nära ledarskapet på vissa enheter. När ledarskapet har brustit har de påverkade enheterna haft svårare att hantera situationen än de enheter där ledarskapet har fungerat på ett tillfredställande sätt.
- Även Bildningsförvaltningen har haft utmaningar under pandemin. Främst vad gäller sjukfrånvaro bland personal men även att få elever att hålla sig till riktlinjer och till viss del oro i personalgrupperna. Överlag har förvaltningen hanterat pandemin bra utifrån de förutsättningar som varit. Sett till indikatorer som till exempel betyg märks inga avvikelser än från normalläget.
- Kommunen har välskrivna och uppdaterade planer för krisledning, pandemihantering och kriskommunikation. Dock är det delade meningar bland deltagarna i utvärderingen i värdet av dessa planer och huruvida dessa har använts som stöd i pandemin.

## 1 Styrning & koordinering – övergripande rekommendationer

- **Utvärdera och ta fram handlingsplan för utveckling av det nära ledarskapet** – I de enheter där ledarskapet har fungerat väl har personalen kunnat hantera utmaningar på ett bättre sätt än de enheter som har haft utmaningar med ledarskapet. Här finns det möjlighet för Kommunen att identifiera vad som har varit skillnaden i ledarskap mellan de olika enheterna och att ta fram en plan för att lyfta nivån i de grupper där det har funnits brister/utmaningar.
- **Effektivisera omfördelning av resurser inom Kommunen** – Arbetsbördan har i vissa verksamhetsområden varit mycket hög samtidigt som det har varit personalbrist på grund av sjukskrivningar. Kommunen lyckades inte omfördela personal internt för att täcka dessa behov och här finns det förbättringspotential. Till exempel kan viljan att hjälpa till ökas genom tydligare kommunikation om hur Kommunen jobbar med riktlinjer för att motverka smittspridning och tydligare påvisa behovet av hjälp i utsatta verksamheter skull. Kommunen bör ta fram en plan och riktlinjer för hur omfördelning av resurser ska ske vid allvarliga händelser för att tydliggöra för alla inblandade vad som förväntas av dem.

# Övergripande iakttagelser & rekommendationer för Kramfors kommun 2/4



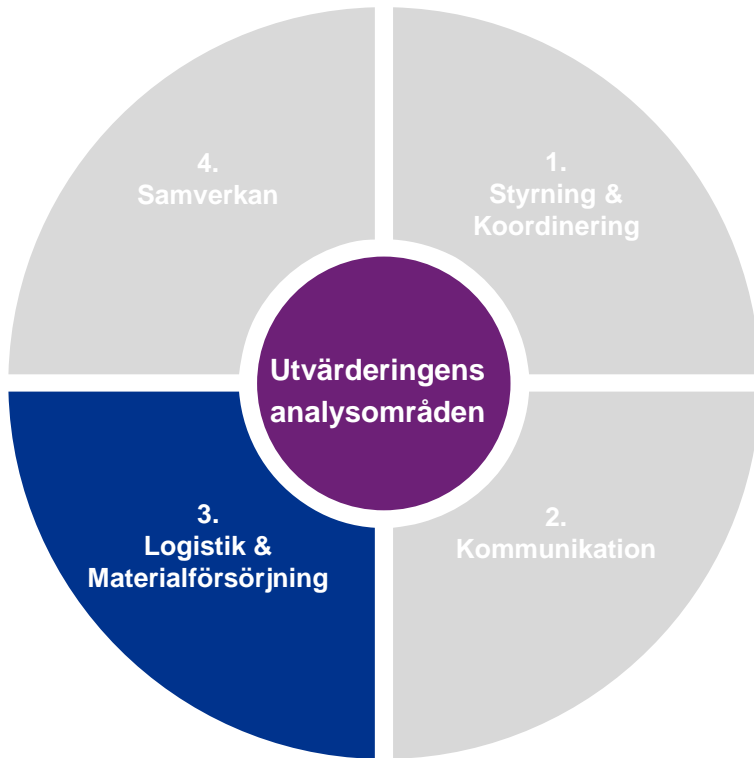
## 2 Kommunikation – övergripande iakttagelser

- Kommunen tog tidigt beslut om att vara transparenta i kommunikationen mot dess invånare. När smittspridningen nådde Kramfors beslutades att kalla till presskonferens för att förekomma eventuell ryktesspridning. Vid tidpunkten för detta fick Kommunen kritik av andra aktörer i regionen för att vara för transparenta. Nyhetsartiklar och ledare gav uttryck för en negativ syn på hur Kommunen hanterat pandemin.
- Ett annat medvetet val för att vara transparenta i kommunikationen mot Kommunens invånare är att ha använt sociala medier som verktyg i den externa kommunikationen, vilket de lyckats väl med. Att ha möjlighet till att dela inlägg från aktörer som Region Västernorrland och 1177 har setts som positivt för att Kommunens följare ska få korrekt information. Samtidigt har medarbetare på kommunikationsavdelningen, med anledning av naturlig brist på medicinsk kompetens, varit beroende av att exempelvis Regionen har skapat inlägg som kan vidarebefordras i Kommunens kanaler.
- Internt inom Kommunens enheter har kommunikationen från centralt håll tidvis uppfattats som ostrukturerad eftersom information om rikt- och förhållningsregler ändrades hastigt och kommunicerades från olika personer.
- Det finns utvecklingspotential i organisationens sätt att hantera den interna kommunikationen i förvaltningarnas krishanteringsarbete, främst genom att involvera medarbetare från kommunikationsavdelningen. Ur ett centralt krisledningsperspektiv har det kommunikativa arbetet fungerat väl.

## 2 Kommunikation – övergripande rekommendationer

- **Utvärdera behovet av att involvera kommunikatörer i förvaltningarnas krishanteringsarbete/beslutsfattande** – Pandemin har ställt höga krav på organisationen att snabbt få ut korrekt information till sina medarbetare. Genom att involvera kommunikatörerna i de enskilda förvaltningarnas beslutsfattande möjliggörs ökad effektivitet vad gäller framtagande av internt kommunikationsmaterial och är därmed en möjliggörare att snabba upp kommunikationen internt i organisation. Särskilt viktigt i detta sammanhang är ett nära och effektivt samarbete med Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska, men exempelvis kan också förberedande underlag till chefsledet tas fram som underbygger varför vissa beslut har tagits.
- **Utvärdera kommunikativ samverkan med Region Västernorrland** – För att Kommunens invånare ska få korrekt information i exempelvis sociala medier har organisationens kommunikatörer indirekt varit beroende av Region Västernorrland och/eller 1177 i medicinska frågor. Kramfors bör diskutera samverkan i kommunikation med Regionen i redan upparbetade forum.

# Övergripande iakttagelser & rekommendationer för Kramfors kommun 3/4



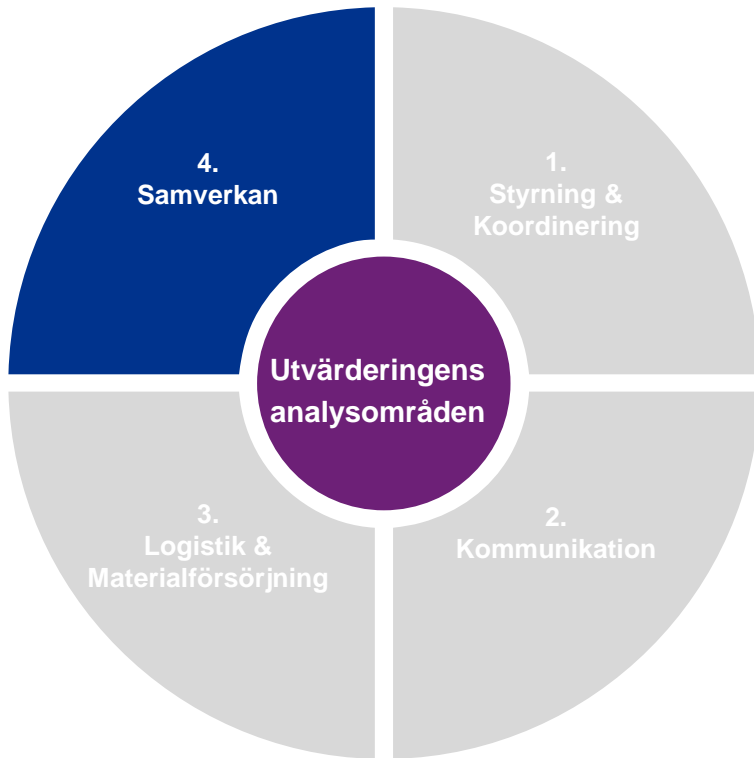
## 3 Logistik & materialförsörjning – övergripande iakttagelser

- Pandemin har inneburit många försvårande omständigheter, inte minst ur ett materialförsörjningsperspektiv, med osäkra omvärldsförhållanden som bland annat inneburit stora och snabba prisförändringar på skyddsmaterial.
- Organisationen har lyckats ställa om interna resurser på ett bra sätt för att trygga materialförsörjningen. Arbetet har bestått i att sätta ihop en funktion för anskaffning och distribution av skyddsmaterial. Ett led i detta var att upprätta ett lokalt lager, vilket bidrog till att verksamheten kunde arbeta strukturerat med att distribuera material till samtliga av Kommunens enheter. Trots att dessa personer vid tillfällena har behövt lämna sina reguljära uppdrag har det inte uppstått någon betydande verksamhetsskuld.
- Regionen har inte varit behjälpliga med att fördela skyddsmaterial och flera exempel visar på hur deras medarbetare exempelvis "lekt" i skyddsmaterial eller använt skyddsmaterial vid nödvändiga situationer, såsom rutinkontroller. Då Kommunen inte har fått något stöd av Regionen i arbetet med skyddsutrustning, har istället ett antal samarbeten med övriga kommuner i regionen, till exempel Sollefteå och Örnsköldsvik, skapats.
- Länsstyrelsens krav på inrapportering av tillgången till skyddsmaterial skapade extra-arbete som inte gav något mervärde för Kommunen, då det visade sig att Länsstyrelsen inte hade mandat att omfördela skydds materialet mellan kommunerna.
- Bland annat Kommunal drev en linje om standard på skyddsmaterial som inte var förenlig med Arbetsmiljöverkets, som tillsammans med en alarmerande mediabild och till viss del skiftande riktlinjer från nationellt håll, skapade en viss oro i personalgrupperna.

## 3 Logistik & materialförsörjning – övergripande rekommendationer

- **Utred och besluta om samverkan med andra kommuner i länet** – Kramfors har väl utarbetade kanaler för samarbete med andra kommuner i regionen. För att stärka verksamheternas pandemi- och krishantering bör en tydlig strategi för effektivisering med regionens övriga aktörer utredas och beslutas. Det finns troligen synergieffekter av gemensam anskaffning och fördelning av exempelvis skyddsmaterial.
- **Uppdatera och komplettera den nationella strategin om lagerhållning med medarbetarnas kunskap och erfarenhet** – Genom att komplettera redan beslutade strategier kan verksamheten dra nytta av utvecklingspotentialen i rätt verktyg för en effektiv och säker framdrift under pressade förhållanden. För att inte riskera onödiga extra-arbeten rekommenderas Kramfors kommun att utreda vilket verktyg och/eller funktionalitet som är mest effektiv i uppföljning av lagerhållningen.

# Övergripande iakttagelser & rekommendationer för Kramfors kommun 4/4



## 4 Samverkan – övergripande iakttagelser

- Samverkan med Region Västernorrland har överlag fungerat dåligt under pandemin. Oklarheter och sena ändringar gällande vårdansvaret för Kommunens brukare på särskilda boenden försatte Valförvaltningsen i en svår situation gällande hanteringen av smittade äldre på boenden.
- Regionen kunde inte heller stötta Kommunen med skyddsmaterial trots att de befann sig i en allvarlig situation, med låga nivåer av material och många smittade. Stödet från smittskydd och vårdhygien bedöms överlag fungerat väl gällande tillgång till riktlinjer och rutiner.
- Länsstyrelsen har haft svårt att hitta en tydlig roll i hanteringen av pandemin. Kommunen uppfattar att det finns förbättringspotential i att tydliggöra beslut- och informationsspridning mellan de olika nätverk som har etablerats samt förmedla en tydlig, övergripande bild av situationen. Även mandatet för de olika nätverken behöver förtydligas då det idag är oklart vilka som kan besluta om vad. Situationen har dock förbättrats över tid, som till exempel rutiner för inrapportering av lägesbild.
- Samverkan med facket bedöms olika av de respondenter som deltagit i utvärderingen. Från Kommunledningens perspektiv har samverkan överlag fungerat väl, en uppfattning som representanter från Bildningsförvaltningen delar. Valförvaltningsen är mer kritiska och anser att facket hade kunnat vara mer samarbetsvilliga och öppna för dialog givet det pressade läget. Vissa fackliga representanter som deltagit i utvärderingen tycker att Kommunen generellt har varit långsamma med att återkoppla på frågor som har ställts och i vissa fall tagit för lång tid att kommunicera ut fattade beslut.
- De nätverk som etablerades av SKR har varit uppskattade. Samverkan mellan till exempel MAS i Regionens kommuner beskrivs också som väldigt värdefullt i att sprida kunskap och erfarenhet.

## 4 Samverkan – övergripande rekommendationer

- **Verkan för en samarbetsmodell med övriga aktörer i regionen** – Kommunen har haft utmaningar i samarbetet med framförallt Region Västernorrland och till viss del även med Länsstyrelsen i Västernorrland under pandemin. Avsaknaden av tydlighet gällande ansvar och befogenheter har skapat onödig arbetsbelastning, frustration, stress och inte minst försämrade förhållanden för drabbade brukare. Det är viktigt att Kommunen, övriga kommuner i regionen, Regionen och Länsstyrelsen tillsammans tar fram en samarbetsmodell för hur samverkan skall ske framöver. Denna samverkans modell ska även innehålla tydliga beskrivningar av ansvar, roll och mandat.



Kramfors  
kommun

4

# Detaljerade iakttagelser & rekommendationer



© 2021 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential



# Innehåll och disposition - Detaljerade iakttagelser och rekommendationer

Kapitel	Beskrivning	Sida
4.1 Styrning & koordinering	<p>Kapitlet behandlar dessa punkter med utgångspunkt från styrning och koordinering;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Central krisledning</li> <li>▪ Vårdförvaltningen</li> <li>▪ Bildningsförvaltningen</li> <li>▪ Planer, riktlinjer och beslut</li> </ul>	26-34
4.2 Kommunikation	<p>Avsnittet analyserar kommunikationsperspektivet utifrån:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktion och organisering</li> <li>▪ Samverkan</li> <li>▪ Psykosociala perspektiv</li> </ul>	35-38
4.3 Logistik & materielförsörjning	<p>Kapitlet beaktar och presenterar iakttagelser gällande logistik och materielförsörjning uppdelat på dessa tre punkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktion och organisering</li> <li>▪ Lagerhållning och logistik</li> <li>▪ Samverkan</li> </ul>	39-42
4.4 Samverkan	<p>Avsnittet fokuserar på samverkan men utgångspunkt från följande aktörer;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Region Västernorrland</li> <li>▪ Länsstyrelsen Västernorrland</li> <li>▪ Fackföreningar</li> <li>▪ Övrig samverkan</li> </ul>	43-47



4.1

# Styrning & koordinering

Detaljerade iakttagelser och rekommendationer

### Initiala aktiviteter

- Kommunen hade en övning i krishantering under hösten 2018 och tog i samband med den ett beslut att uppdatera sin pandemiplan. Detta beskrivs som en bra, om än slumpmässig, förberedelse inför pandemin 2020.
- Omvärldsbevakning av världsläget bedrevs i början av året och i mitten av februari skapas en undersida på Kommunens hemsida med rubriken "Pandemi". Denna kompletteras i slutet av februari med en undersida för coronaviruset och covid-19
- Bildningsförvaltningen valde att ställa in en skolresa i februari på grund av att eleverna skulle befinna sig nära den kinesiska gränsen.
- Den 10 mars håller Kommunen sitt första centrala krisledningsmöte och i samband med detta går det ut en avrådan gällande icke nödvändiga besök på äldreboenden.

### Central krisledning

- Kommunens krisledningsgrupps huvuduppgift är enligt krisledningsplanen att "samverka för att träffa överenskommelser om inriktning och samordning av åtgärder internt inom kommunen samt hålla varandra informerade om aktuellt läge". Krisledningsgruppens primära fokus ligger främst på den interna hanteringen.
- Kommunen ska även kunna stå som värd för en Inriktnings- och samordningsfunktion (ISF) när fler aktörer är berörda än bara Kommunen. Enligt krisledningsplanen ska ISF "utifrån en samlad lägesbild avväga eller prioritera åtgärder och resurser till de mest angelägna hjälpbehoven".
- Som stöd till krisledningsgruppen och vid behov även till ISF ska det finnas en krisledningsstab. Staben ska enligt krisledningsplanen "bereda underlag för beslut och överenskommelser i krisledningsgruppen/ISF och ta fram förslag till innehåll i dessa.
- Kommunen har även möjlighet att aktivera krisledningsnämnden vid extraordinära händelser. Nämnden ska enligt krisledningsplanen enbart aktiveras om ordinarie beslutsvägar inte räcker till och att det finns behov av snabba politiska beslut.
- Den centrala krisledningsgruppen träffades med täta intervaller initialt. Bemanningen skiftade över tid men bestod i grunden av Kommundirektör, beredskapshandläggare, HR-chef, kommunikatör och förvaltningschefer.
- Kommundirektören beslutade tidigt att de inte skulle följa krisledningsplanen fullt ut då den inte ansågs anpassad för ett utdraget förlopp. Detta innebar bland annat att Kommunen inte byggde upp en fullständig stabsfunktion centralt utan fokuserade på informationsspridning och genomgång av lägesbild i den centrala krisledningsgruppen men lät besluten tas i respektive förvaltning. Kommundirektören konstaterar att han inte har tagit många beslut under pandemin förutom de som berört kommunikation.
- Beredskapshandläggaren var ansvarig för att sammanställa lägesbild och frågor till krisledningen från verksamheterna. När krisledningen sammanträdde inleddes mötet med att lägesbildens föredrogs av beredskapshandläggaren. Sedan gick de laget runt där varje verksamhet presenterade sitt läge och avslutningsvis hanterades de frågor som hade inkommit.

### Central krisledning forts.

- Initialt rapporterade verksamheterna för mycket detaljer och information vilket bidrog till långa möten, men över tid hittade krisledningen en form som fungerade och mötena kunde kortas ner.
- De personer som deltagit i den centrala krisledningen tycker genomgående att arbetet där har fungerat bra. Uppfattningen är att det var rätt att låta förvaltningarna själva ta beslut som påverkade dem eftersom de har bäst kunskap och förutsättningar att göra det.
- Det togs beslut om att aktivera Krisledningsnämnden (KSAU) under pandemin. KSAU har tagit beslut i frågorna att medverka i samordning och fördelning av skyddsmaterial i Regionen samt om distansarbete. Krisledningsnämndens aktiverande beskrivs, förutom att de måste fatta vissa beslut, även som ett viktigt signalvärde mot medborgarna att politikerna är aktiva i arbetet med pandemin. Det har skett löpande rapporteringen till politiken under pandemin. Även de olika nämnderna, som till exempel Valfärdsnämnden, har fått tät rapportering med status och lägesrapporter.
- Kommunen har genomfört en enkät (kort utvärdering av krisledningsarbetet under coronapandemins första månader 2020-08-13) som bland annat tar upp arbetet i den centrala krisledningsgruppen. På frågan "Hur har du uppfattat krisledningsgruppens arbete" har 11 personer svarat och 75% av dessa upplever att arbetet har fungerat bra. 90% tycker även att det har fungerat bra att få upp frågor på agendan till krisledningsgruppen. Mest kritiska är respondenterna gällande om tidigare beslut har följts upp där 60% svarar ja och 40% svarar delvis av de 10 svarande. Kommentarer till frågan tar upp att det ibland har tagits beslut utan återkoppling från berörd förvaltning vilket har lett till att frågan har blivit hängande. En kommentar anser att krisledningen blev bättre på uppföljning över tid.

### Valfärdsförvaltningen

- Kramfors fick två fall av covid-19 på ett särskilt boende (SÅBO) den 26 mars som första kommun i regionen. Detta skedde endast nio dagar efter att förvaltningen hade aktiverat sin krisledning. Eftersom förvaltningen drabbades så tidigt fanns inte alla rutiner och arbetsätt på plats, vilket skapade tumult i delar av verksamheten under en period.
- Förvaltningen startade sin krisledning officiellt den 17 mars men hade träffats ett antal tillfällen innan dess. Krisledningen bestod av förvaltningschef, verksamhetschefer samt Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska (MAS) och sammanträdde dagligen för avstämningar och beslut. De återkommande ämnena som hanterades var smitta, provtagning, skyddsutrustning och bemanning.
- De verksamhetschefer som har intervjuats upplever att krisledningsarbetet fungerade bra efter förutsättningarna. Det var täta möten och en struktur för dessa tidigt på plats. Verksamhetschefen för Stöd, vård och omsorg upplevde att hon kände sig ensam i sin situation men att det var skönt att ha en ledningsgrupp att bolla med.
- Verksamhetscheferna upplever inte att krisledningsplan eller annan metodik var till något stöd men beskriver att det fanns ett mod att fatta beslut i ledningen vilket bidrog till handlingskraft. Eftersom verksamheten var drabbad tidigt och det rådde förvirring om vad som gällde för vård av brukare (detta behandlas mer ingående under avsnittet "Samverkan") och riktlinjer upplevdes arbetet som ad-hoc där beslut fick fattas efter den uppkomna situationen. Förvaltningschefen är av samma uppfattning vad gäller planer där citat "det finns inte en plan i hela världen som kunde förbereda en på detta".

### Välfärdsförvaltningen forts.

- Av förklarliga skäl skiljer sig upplevelsorna mellan de boenden som drabbades av smitta och de som klarade sig. Det drabbade boendet som har varit delaktiga i den här utvärderingen beskriver de första veckorna som kaotiska. De hade strax innan de blev drabbade av smitta haft en utbildning baserad på material från Socialstyrelsen om covid-19. I utbildningen uttrycktes bland annat att smittade brukare skulle vårdas på sjukhus vilket sedan inte blev fallet. Detta gjorde att verksamheten inte var förberedda på att vårda sjuka brukare vilket blev en stor omställning att anpassa sig till.
- Initialt hade de inte några färdiga rutiner eller riktlinjer att förhålla sig till. Information kom sedan igång med rutiner och riktlinjer för skyddsutrustning och vårdhygien. Dessa reviderades ofta vilket skapade utmaningar att hålla personalen uppdaterad. Att hålla personalen uppdaterad med den senaste informationen upplevdes även på det icke drabbade boendet som en utmaning. Båda boenden har haft pärmar med material som de har uppdaterat löpande och där personal har fått signera att de har tagit till sig informationen. Det har även varit dagliga informationsmöten och överlämningar mellan skift. Även om det har varit mycket information och många uppdateringar uppfattar personalen på boendena att de har fått tillgång till information på ett bra sätt.
- På det drabbade boendet är upplevelsen att alla utmaningar kom på en gång utan möjlighet att förbereda sig. Det var brist på skyddsmaterial, det var brist på personal och verksamheten fick snabbt ställa om till kohort-vård eftersom de skulle vårda sina brukare och inte skicka dem till sjukhusvård. Andra utmaningar som beskrivs var hantering av sopor och tvätt. När rutiner kom för många av dessa utmaningar hade boendet redan haft sin topp. Enhetschefen beskriver att verksamhetschef och MAS fanns tillgängliga men att de fick ta fram många lösningar på problem när de uppstod eftersom det inte fanns något facit.
- I Välfärdsförvaltningens corona-logg beskrivs den 14/5-2020 att olika läkare har gjort olika bedömningar. Till exempel nämns att det i vissa fall har beordrats skyddskläder trots att brukare har varit friska. Förvaltningen konstaterar att " det skapar mer rädsla och oro hos medarbetarna när man går ifrån riktlinjerna".
- Verksamhetschefen för Stöd, vård och omsorg konstaterar att det nära ledarskapet på boendena har varit avgörande för hur väl de har hanterat situationen. I de fall där ledarskapet har fungerat har information gått fram bra och personalen har kunnat lösa sina uppgifter trots begränsade förutsättningar. I andra fall har ledarskapet fungerat sämre vilket påverkade hanteringen negativt och bidrog till dålig arbetsmiljö. Detta bekräftas även av de fackliga representanter som deltagit i utvärderingen. Som exempel på skillnaderna i ledarskap nämns att viss personal fick ta del av utbildning i skyddsutrustning medan andra inte fick den möjligheten. En annan utmaning har varit att chefer har blivit sjuka vilket har inneburit en stor belastning för kollegor som fått hantera en större arbetsbörda. För att möta upp risken med att chefer blir sjuka har verksamhetschefen anställt ett chefsstöd som ska kunna gå in och stötta upp. En person för avlastning bedöms som för lite men att det är en början att bygga upp stabiliteten och minska sårbarheten.
- Ingen av personalen på boenden som medverkat i den här utvärderingen beskriver att de fanns någon större oro för situationen. Det som orsakade mest oro i början var bristen på skyddsmaterial men det lugnade sig när läget med material blev mer stabilt. De fackliga representanterna vittnar dock om att det funnits stor oro bland personalen på andra boenden i Kommunen. Dock beskriver personalen på det drabbade boendet att det har varit mentalt påfrestande framförallt med att hantera många dödsfall på kort tid. De har haft stort stöd av varandra i detta men uppskattar även det stöd som har upphandlats av hospice i Sundsvall.

### Välfärdsförvaltningen forts.

- En av de största utmaningarna för Välfärdsförvaltningen under pandemin har varit personalbristen. På toppen hade Kommunen 200 sjukskrivna av ca 1600 medarbetare. Många av dessa arbetade inom Välfärdsförvaltningen. Förvaltningen frågade initialt om stöd inom kommunens verksamheter men intresset var svagt och de fick inte hjälp i den utsträckning som krävdes. Under utvärderingen har det framkommit flera anledningar till varför det var svårt att få till ett stöd internt. Dels lyfts rädsla och oro för att jobba nära smitta. Andra orsaker var motvilja från chefer att släppa ifrån sig personal men även kollegor motsatte sig att andra skulle flytta då det innebar att den egna verksamheten skulle bli resurssvag. Verksamhetscheferna lyfter fram att de möjligtvis var otydliga i vad de behövde, dock hade förvaltningschefen lyft frågan i den centrala krisledningen så rimligtvis borde budskapet ha gått fram till övriga verksamheter den vägen.
- En särskilt utsatt personalgrupp var sjuksköterskor som är få till antalet med ett tungt ansvar under pandemin och som även drabbades av sjukskrivningar vilket ökade bördan ytterligare. Även här ställdes förfrågningar till andra delar av kommunen om stöd utan framgång.
- HR hade börjat titta på olika scenarier ur ett bemanningperspektiv i mitten av mars. När det blev klart att kommunen skulle få utmaningar med att hantera bemanningen togs en tillfällig organisation fram för att jobba med dessa frågor. Kommunledningen godkände den tillfälliga organisationen och det första samordningsmötet hölls i början på april.
- Bemanningsorganisationen annonserade efter hjälp från kommuninvånarna och fick ett väldigt bra gensvar, över 300 personer sökte på de annonser som lades ut varav ca 180 av dessa anmälde sitt intresse att arbeta inom Välfärdsförvaltningen. Referenser, intervjuer och anställningsavtal hanterades av organisationen. Bildning bidrog med att snabbutbilda de personer som behövde det och sedan placerades de ut på arbetsplatser. För att snabbt kunna få in de nyanställda i arbetet flyttades befintlig personal till uppgifter som krävde mer erfarenhet så att de nya kunde ta sig an mindre kvalificerade uppgifter. Det blev initialt betungande för befintlig personal på SÄBO att få in de nya personerna i arbete men överlag var det en lyckad insats, till exempel bidrog den extrainsatta personalen till att de två mest påverkade enheterna kunde planera klart för sommarsemester redan i maj.

### Bildningsförvaltningen

- Bildningsförvaltningen sammankallade sin krisledningsgrupp första gången den 17 mars i samband med regeringens rekommendation att stänga gymnasieskolor, högskolor, universitet och yrkeshögskolor den 18 mars. Inledningsvis bestod gruppen av ett stort antal deltagare inklusive rektorer då frågan om distansundervisning var aktuell. Antalet deltagare reducerades över tid och grundbemanningen var efter sommaren den ordinarie ledningsgruppen. Det har funnits möjligheter att medverka i krisledningen digitalt vilket har underlättat för deltagarna att kunna delta och hålla sig uppdaterade.
- Förvaltningen har löpande rapporterat in lägesbilder centralt och ett antal riskbedömningar har gjorts under pandemin.
- De största utmaningarna under pandemin har varit att gå över till fjärrundervisning, hantera personalbrist och få till fungerande rutiner för hygien och minskad smittspridning samt hantera oro kopplat till detta.

### Bildningsförvaltningen forts.

- Gymnasieskolan hade börjat höja sin digital beredskap när de första signalerna om pandemin kom och anser att de stod relativt bra rustade att gå över till fjärrundervisning när beslutet kom. Överlag bedömer de att omställning har gått bra, bland annat på grund av den goda digitala kompetensen bland lärare inom gymnasie- och vuxenskolan. Det fanns initialt vissa utmaningar. Till exempel hade inte alla elever möjlighet att koppla upp sig hemifrån vilket löstes genom att skolan köpte in mobila nätverk. Inom SFI fick man i enstaka fall använda sig av både brev- och telefonundervisning för att hantera situationen.
- Grundskolan har haft sin undervisning på plats under pandemin. Förvaltningen testade högstadiets IT-system i fall de skulle bli tvungna att gå över till fjärrundervisning men också som ett sätt att hantera den oro och ovisshet som fanns bland personalen.
- Överlag ser förvaltningen inte att pandemin har bidragit till någon större verksamhetsskuld. Det finns viss skuld i inställda lektioner och att elevfrånvaron har varit högre än normalt men det bedöms inte som något som inte går att lösa på sikt. Vad gäller betyg har det inte märkts någon skillnad mot normalt för den avgångsklass i gymnasiet som tog studenten under sommaren. Det har konstaterats att vissa elever har lyckats bättre med fjärrundervisning än vad de normalt presterar och vissa har visat sämre resultat men att det på totalen är ungefär som under normala förhållanden.
- En utmaning för förvaltningen har varit att få elever att följa de riktlinjer som finns gällande avstånd och allmän hygien. Detta har varit svårt att få till i samtliga åldersgrupper och har varit en källa till oro bland barn, vårdnadshavare och personal. Flera åtgärder har vidtagits för att kunna uppfylla de riktlinjer som finns. Till exempel större avstånd i matsalar och klassrum, tillgång till handsprit och kontaktfri idrott. Dock finns det begränsningar i form av de lokaler som är tillgängliga och att scheman måste läggas inom vissa tider vilket har bidragit till att riktlinjer inte har efterlevts konsekvent av eleverna.
- Sjukskrivningar bland personal har varit en annan utmaning. Inom grundskola och på fritidscenter har vikarie-utbildningar genomförts för att täcka upp behovet. Inom förskolan gick det under våren att lösa med befintlig personal eftersom många av barnen hölls hemma av föräldrar och därmed minskade barngrupperna. Inom högstadiet har det varit svårare att lösa med vikarier då kompetenskraven är högre. Till viss del har lärare från gymnasiet kunnat stötta upp i högstadiet men personalfrånvaro har under hösten lett till ett antal inställda lektioner.
- De representanter från bildningsförvaltningen som har medverkat i utvärderingen beskriver att dialogen med vårdnadshavare har varit bra och att det med några få undantag har funnits en förståelse för de åtgärder och restriktioner som har införts under pandemin.
- Fackförbundet kommunal ansåg att personalen inom förskolan skulle ha bättre tillgång till skyddsutrustning och lade en 6.6a riktad mot verksamheten. Förskolan svarade upp mot kravet och införde bättre tillgång till skyddsutrustning för personalen. Överlag anser förvaltningen att dialogen med facket har varit bra.
- Bildningsförvaltningen anser att de över tid har haft ett bra samarbete med Valfärdsförvaltningen och att de bland annat stöttat med vårdutbildning och att viss personal har gått in och gjort några pass inom vården. De förde dialog med skolsköterskorna för att undersöka möjligheten för dem att stötta Valfärdsförvaltningen men det blev stopp i den processen bland annat på grund av oro i personalgruppen samt motstånd från fackliga representanter.

### Planer, riktlinjer och beslut

- Kommunens mest relevanta planer för arbetet under pandemin har varit "Krisledningsplan 2019", "Pandemiplan" samt "Kriskommunikationsplan Bilaga 1 till Krisledningsplan". Planerna är alla uppdaterade under 2020 och är utförligt skrivna med tydliga hänvisningar till bland annat aktivering, ledning, organisation, ansvar och åtgärder. Både Krisledningsplanen och Kriskommunikationsplanen har med avsnitt om uthållighet och avlösning vilket är viktigt i en utdragen händelse som pandemin.
- Kommunen valde tidigt att göra vissa avvikelser från de ursprungliga planerna baserat på att de insåg att förloppet skulle vara längre än under andra kriser som de är vana att hantera. Till exempel bestämdes att de flesta beslut skulle fattas i de respektive förvaltningarna där kunskapen om den egna verksamheten finns och att den centrala krisledningen skulle mer agera som stöd samt ta beslut i kommungemensamma frågor. Vidare bemannades inte alla roller enligt planerna, till exempel bestod krisledningsstaben enbart av två personer. Inte heller kommunikation bemannade alla roller med anledning av att det enbart fanns två kommunikatörer tillgängliga under pandemin.
- Kommundirektören och förvaltningscheferna för Valfärd och Bildning är överens om att det var rätt att låta de flesta besluten fattas i de lokala ledningsgrupperna under pandemin. Ett stort antal beslut har tagits under pandemin och överlag anser de personer med insyn som deltagit i utvärderingen att rätt beslut har fattats givet omständigheterna. Bildnings förvaltningschef anser att vissa beslut togs "på uppstuds" som till exempel att stänga den allmänna förskolan för att minska smittspridningen, vilket gick emot skollagen, men att det överlag har fungerat bra. Vidare anser hon att de har lärt sig väldigt mycket under pandemin och att de nu är bättre på att ta mer välgrundade beslut.
- Det råder delade meningar gällande nyttan av planerna bland de personer som deltagit i utvärderingen. Vissa anser att det finns en grundtrygghet i att organisation, mandat och centrala principer är definierade vilket möjliggör att snabbt få igång ett krisledningsarbete. Andra menar att det har varit omöjligt att förbereda sig för pandemin och att organisationen löpande har varit tvungen att anpassa sig för att hantera situationen. Vidare har vissa personer inte ansett sig ha haft tid eller möjlighet att läsa planerna på grund av den tunga arbetsbördan.
- Även enkäten som kommunen har gjort pekar på olika åsikter angående planernas nytta. På frågan "har den övergripande pandemiplanen varit till nytta?" svarar 50% av de 12 respondenterna ja, 15% nej och 35% delvis. Kommentarer i enkäten indikerar bland annat att några av respondenterna inte har läst planerna alls. På frågan om "den övergripande krisledningsplanen varit till nytta" är respondenterna mer positiva där över 70% av de 11 som svarat säger ja. Kommentarer bekräftar utvärderingens svar att det är just grundstrukturen som varit användbar vilket också gjort att organisationen har kunnat göra Anpassningar efter situationen på ett bra sätt.
- Gällande riktlinjer för smitta, vårdhygien och skyddsutrustning har Kommunen valt att följa det som kommit från Regionen. Initialt kom det nya uppdateringar på riktlinjerna med täta intervaller, ibland dagligen, vilket skapade utmaningar att hålla personalen uppdaterad. För MAS innebar det ett stort jobb att anpassa riktlinjerna för kommunen och se till att verksamheten alltid hade den senaste informationen. Inom Valfärdsförvaltningen fanns det en utmaning att säkerställa att personalen var uppdaterad då de inte alltid har tillgång till mail. Överlag anser de personer som har deltagit i utvärderingen att det har fungerat bra med att få ut information om riktlinjer.



### Sammanfattning

- Det centrala krisledningsarbetet har överlag fungerat väl under pandemin. I en utdragen händelse som pandemin är det viktigt att säkerställa att organisationen har en uthållighet att arbeta med krisen under en längre period, något som Kommunen tidigt identifierade. Bland annat gjordes avvägningar att decentralisera beslutsfattandet till förvaltningarna och hålla storleken på organisationen relativt liten.
- Trots fokus på att skapa uthållighet i en utdragen händelse har Kommunen haft stora utmaningar under pandemin. Framförallt har Vårdförvaltningen dragits med hög sjukfrånvaro, hård arbetsbelastning och psykosociala utmaningar då flera brukare tidigt drabbades av smitta med ett antal dödsfall som följd.
- De förfrågningar som gick ut om stöd med personal till Vårdförvaltningen fick lite eller inget gensvar från Kommunens övriga verksamheter. Här finns det förbättringspotential att på ett tydligare och mer effektivt sätt definiera och kommunicera förväntningar och ansvar att avlasta mellan förvaltningar i kris.
- En annan utmaning som framkommit under utvärderingen är brister i det nära ledarskapet på vissa enheter. Flera boenden drabbades tidigt av smitta och hade inte förberett personalen gällande vilka riktlinjer och rutiner som gällde i den utsträckning som var nödvändigt. I dessa fall är det extra tydligt hur viktigt ett kompetent ledarskap är för att hantera situationen.
- Trots svagt gensvar gällande stöd inom Kommunens verksamheter lyckades delar av behovet täckas av externa frivilliga som svarat på annonser om att jobba inom Kommunens verksamheter. Här har Kommunen på ett imponerande sätt satt ihop en organisation för att rekrytera, utbilda och få ut extrapersonal på de verksamheter som har haft behov.
- Även Bildningsförvaltningen har haft utmaningar under pandemin. Framst vad gäller sjukfrånvaro bland personal men även att få elever att hålla sig till riktlinjer och till viss del oro i personalgrupperna. Överlag har förvaltningen hanterat pandemin bra utifrån de förutsättningar som varit. Sett till indikatorer som till exempel betyg märks inga avvikelser än från normalläget.
- Kommunen har välskrivna och uppdaterade planer för krisledning, pandemihantering och kriskommunikation. Dock är det delade meningar bland deltagarna i utvärderingen i värdet av dessa planer. Dels för att pandemin har varit en unik händelse som varit svår att förbereda sig på men även eftersom det saknats personal att fylla de roller som finns definierade i till exempel kriskommunikationsplanen. Här finns det förbättringsmöjligheter att ytterligare anpassa planerna så att de speglar de förutsättningar Kommunen har och på så sätt blir mer praktiskt tillämpbara i en skarp situation.

### Rekommendationer

- **1.1 Uppdatera och anpassa planer** – Kommunen har välskrivna och utförliga planer för krisledning, pandemi och kriskommunikation. Pandemin har dock varit en unik situation som har varit svår att förbereda sig på och Kommunen har fått många lärdomar under hanteringen av den. Dessa lärdomar bör dokumenteras och vid behov inkorporeras i planerna. Till exempel valde Kommunen att avvika från planerna i vissa avseenden då de insåg att det skulle bli en utdragen händelse. Här finns möjlighet att göra tillägg i både kris- och pandemiplan för liknande situationer i framtiden. Inte heller kriskommunikationsplanen följdes helt, bland annat på grund av personalbrist som gjorde att alla roller inte kunde bemannas. Planen bör uppdateras så att den reflekterar Kommunens kapacitet och på så sätt också blir genomförbar i skarpt läge.
- Planerna kan även kompletteras med förslag på förberedande aktiviteter vid risk för utdragna händelser. Till exempel material- och kompetensinventering i tidiga skeenden för att möjliggöra handlingsplaner och stå bättre rustade inför de utmaningar som situationen medför.
- **1.2 Utvärdera och ta fram handlingsplan för utveckling av det nära ledarskapet** – Flera enheter, främst inom Valfärdsförvaltningen, har haft en tuff tid under pandemin med smittade och dödsfall bland boende, hög sjukfrånvaro bland personalen och hög arbetsbelastning. I de enheter där ledarskapet har fungerat väl har personalen kunnat hantera dessa utmaningar på ett bättre sätt än de enheter som har haft utmaningar med ledarskapet. Här finns det möjlighet för Kommunen att identifiera vad som har varit skillnaden i ledarskap mellan de olika enheterna och att ta fram en plan för att lyfta nivån i de grupper där det har funnits utmaningar.
- **1.3 Effektivisera omfördelning av resurser inom Kommunen** – Vissa verksamhetsområden har i perioder haft utmaningar med att hantera arbetsbörda och personalbrist. Trots försök att omfördela resurser mellan olika verksamheter inom Kommunen var resultatet skalt och räckte inte för att täcka de behov som fanns. Genom en lyckad kampanj att ta in externa personer som extraresurser lyckades Kommunen hantera situationen men det finns förbättringspotential i hanteringen av den interna omfördelningen. Under utvärderingen har det framkommit olika anledningar till varför medarbetare var motvilliga att stötta andra verksamheter under pandemin. Bland annat nämns oro för smitta och motvilja från chefer att släppa ifrån sig resurser. Till exempel kan viljan att hjälpa till ökas genom tydligare kommunikation om hur Kommunen jobbar med riktlinjer för att motverka smittspridning och tydligare påvisa behovet av hjälp i utsatta verksamheter skull. Kommunen bör ta fram en plan och riktlinjer för hur omfördelning av resurser ska ske vid allvarliga händelser för att tydliggöra för alla inblandade vad som förväntas av dem.
- **1.4 Bygga vidare på digitalisering av undervisning i skolan** – Bildningsförvaltningens medarbetare menar att omställning till fjärrundervisning i gymnasieskolan överlag har gått bra, med särskild hänvisning till personalens digitala mognad. Det har även framkommit att vissa elever till och med har presterat bättre än vanligt med fjärrundervisning. För att stå starka inför framtiden bör Kommunen dra nytta av dess medarbetares och elevers gemensamma erfarenheter av att bedriva digital undervisning. En utvärdering av fjärrundervisning skulle kunna omfatta pedagogiska (digitala) verktyg, metodik för digital inläring, strukturmateriel och infrastruktur för att öka kvaliteten på undervisningen som helhet. Även möjligheten att permanent ta till sig vissa aspekter av fjärrundervisningen bör beaktas. Till exempel för elever som har extra behov av att utbildas i hemmet eller som alternativ för att ta igen missade lektioner på grund av frånvaro.

4.2

# Kommunikation

Detaljerade iakttagelser och rekommendationer

### Funktion och organisering

- Initialt var fokus för kommunikationsenheten den externa kommunikationen mot kommunens invånare. Kanalerna som användes i detta arbete var sociala medier, exempelvis Facebook, och kommunens hemsida. Respondenterna upplever viss förvåning över att medborgardialogen på sociala medier inte varit hårdare. Bortsett från ett par internettroll så beskrivs ett klimat där kommentarer varit befogade och hållit en god ton. Exempelvis har det varit en mer hårdför debatt kring skolnedläggningar än covid-hanteringen.
- Att kommunicera genom sociala medier har varit ett medvetet val för att vara transparenta mot medborgarna. Eftersom medarbetare på kommunikationsavdelningen inte har kärnkompetens i att bekämpa pandemin har det i verksamheten uppfattats som viktigt att Region Västernorrland eller 1177 skapat inlägg i sociala medier, som sedan kommunikationsavdelningen har kunnat vidarebefordra i kommunens egna kanaler. Detta har beskrivits i intervjuer som att både skapa legitimitet men också relevans (för medborgarna). Andra kommuner har enbart använt sig av sina respektive hemsidor, vilket i sig är en effektiv kanal för det syftet, men är troligtvis inte fullt lika effektiv för att nå ut till alla kommunens invånare.
- Kramfors kommun tog tidigt beslutet att vara transparenta i kommunikation mot sina invånare. Med anledning av ryktesspridning efter att en brukare smittats på ett boende (under en helg) valde verksamheten att kalla till presskonferens. Vid tidpunkten för detta beslut fick företrädare hos kommunen kritik av Region Västernorrland för att vara alldeles för transparenta för att de talade öppet om bekräftad smittspridning. I själva verket hade Folkhälsomyndigheten vid samma tidpunkt ännu mera data på sin hemsida, exempelvis kring smittspridning på boenden och i kommuner. I och med att smittspridningen eskalerade i inledningen av pandemin blev kommunen också en "slagpåse" i media. Upplevelsen är att skribenter, ledare och nyheter vinklade sina skrivelser negativt.
- Det centrala krisledningsarbetet ur kommunikationsavdelningens perspektiv ha fungerat bra och behandlas som dimension mer uttömmande under "Styrning och koordinering". De interna kommunikationskanalerna har varit genom linjen, intranät, mail och Arbetsplatsträff (APT). Under intranätet skapades en samlingssida med information om pandemin. Chefer har också haft tillgång till en portal för arbetsrättsliga frågor som berör medarbetare, till exempel om hur de ska hantera om en medarbetare vägrar att stötta i kohort-vård etc. Det har påpekats i intervjuer att det närvarande ledarskapet är viktigt för att information ska nå ut på rätt sätt.
- På förvaltningsnivå har ägandeskapet kring den interna kommunikation sett olika ut beroende på förvaltning. Övergripande har kommunikationsavdelningen behövt arbeta aktivt med förvaltningarna för att förstå om eller hur respektive organisation ville ha stöd från medarbetare inom kommunikation. Bildningsförvaltningen (BF) beskrivs ha varit mer öppna för stöd medan Vårdförvaltningen (VF) arbetat mer självständigt. Idag menar dock kommunikationsavdelningens medarbetare att VF aktivt söker Kommunens kommunikatörer i olika frågor. Respondenter inom BF menar att kommunen har väldigt kompetenta kommunikatörer, som är bra på att exempelvis nyansera eller få ut budskap. Men under pandemins gång har det varit viktigt att snabbt få ut information och samtidigt säkerställa att den är rätt, vilket från förvaltningarnas perspektiv beskrivs vara en resursfråga.

### Funktion och organisering forts.

- Under intervjuerna gavs det uttryck för utvecklingspotential i arbetet med att ytterligare involvera kommunikatörer i förvaltningarnas krisledningsarbete. Respondenter från kommunikationsenheten menar att detta ytterst är en resursfråga, men att involvera personal med kommunikationskompetens när beslut tas bidrar till ett mer effektivt samarbete, eftersom informationen därmed kan gå snabbare genom organisationen.
- Samtidigt hinner också medarbetarna skapa förståelse och argumentation för varför vissa beslut tagits. Exempelvis har kommunikationsavdelningen inte haft något direkt samarbete med Medicinsk Ansvarig Sjuksköterska (MAS), vilken rimligtvis är viktig för att kunna tolka medicinska riktlinjer korrekt. Respondenter från Valfärdsförvaltningen menar dock att de har fått genomgående bra stöd av kommunikationsenheten.
- I kommunens särskilda boenden för äldre (SÄBO) har kommunikationen från centralt håll i organisationen tidvis beskrivits som ostrukturerad. Enhetscheferna har mestadels fått information från MAS, ibland från verksamhetschefer och emellanåt samma dokumentation från båda instanser. I vissa fall gick information direkt till sjuksköterskorna. För att informationen ut till verksamhetsnära personal skulle bli målgruppsanpassad var det också nödvändigt att gallra information från MAS och/eller Verksamhetschef. Det har beskrivits av andra respondenter att MAS konstant behövde skicka ut ny information, men så fort den uppdaterats kom det ny information från Region Västernorrland. Riktlinjer och information från Regionens smittskyddsenhet har inte heller varit anpassade, vilket har skapat merarbete genom omformuleringar av dokument etc. Kommunikation till verksamhetsnära personal i boenden har primärt gått igenom pärmar med uppdaterad information med tillhörande signeringslista. För att säkerställa att informationen verkligen gått ut till medarbetarna har det också varit dagliga morgonmöten. I vissa fall, när exempelvis riktlinjer från nationellt håll varit otydliga, har medarbetarna stöttat varandra i att tolka vad som avses. För nattpersonalen, som av naturliga skäl inte närvarat vid morgonmöten, fanns schemalagd överrapporteringstid med fokus på att gå igenom covid-pärmen, vilket sammanfattningsvis har fungerat bra.
- Arbetsbördan för kommunikationsavdelningen har beskrivits som fortsatt väldigt hög. Respondenterna menar att det framåt är viktigt att ta med sig den interna kommunikationens betydelse för ett effektivt samarbete inom kommunens organisation. Eftersom fokus var på att få ut information till medborgarna, vilket i sig inte är fel, lämnades inte tillräckligt utrymme för att fokusera på det interna arbetet. Respondenterna har också vittnat om en kommunikativ verksamhetsskuld då mycket av det som var klarlagt i verksamhetsplanen för 2020 har behövts strykas.
- Kring intern samordning har kommunikationsavdelningen också haft en roll i arbetet med att fånga upp frivilliga invånare som ville bidra till att bekämpa pandemin. Genom kontakter med lokalmedia har kommunen fått ut sitt budskap till en bredare massa, vilket de har lyckats bra med.

### Samverkan

- Respondenterna uppfattar att Region Västernorrland var sent ute när det kommer till kommunikation och relaterade åtgärder som framtagande av material. Samverkan har primärt bedrivits i nätverk med Länsstyrelsen (två gånger i veckan) där medarbetare från kommunen menar att de behövt vara ganska aktiva för att få Regionen att dela information i sina kanaler. Eftersom det inte är kommunens primära ansvarsområde saknar de naturligt både kompetens och resurser i att bemöta frågeställningar kopplat till medicinska riktlinjer. Utanför officiella samverkansforum i Länsstyrelsens regi, har Kramfors utarbetade kanaler med andra kommuner, exempelvis Örnsköldsvik, Härnösand och Timrå. Det har varit värdefullt eftersom det inom dessa kanaler, exempelvis, har varit möjligt att dela material eller funnits möjlighet till att etablera samsyn kring vissa tolkningsfrågor som uppkommit under pandemins gång.

### Psykosociala perspektiv

- Kommunikationsavdelningen upplever att det har funnits en oro för att VF:s arbetssätt under pandemin ska misstolkas i verksamheterna, vilket inneburit att det funnits utmaningar med att få medarbetare att bidra i kommunikationsarbetet. Medarbetare från kommunikationsenheten menar också att de skulle ha haft ett tätare samarbete med VF, men förvaltningen har beskrivits fortsätta i sina tidigare arbetssätt, trots att kommunikation erbjudit sig att bygga en kanal med målgruppsanpassad information för deras medarbetare. Samtidigt har det från VF:s sida varit viktigt att fokusera på kärnuppdraget, vilket inneburit att det inte alltid funnits tid att ”dubbelkommunicera” åt flera håll i organisationen.

### Sammanfattning

- Det centrala krisledningsarbetet har fungerat väl ur kommunikationsenhetens perspektiv internt. Det finns utvecklingspotential i att vara närvarande i samtliga förvaltningar och stötta deras respektive krishantering och respondenterna menar att ett större fokus på den interna kommunikationen är viktigt redan från pandemins början. För att information på ett effektivt sätt ska nå hela vägen ut i linjen behövs också ett närvarande ledarskap.
- I linjen, särskilt på SÄBO har riktlinjer tidvis uppfattats som röriga, inte minst med anledning av ett högt antal skiftande riktlinjer från nationellt håll. Eftersom riktlinjerna från nationellt håll inte var målgruppsanpassade har det krävts ett extra-arbete internt med att anpassa dessa riktlinjer efter mottagarna.
- Kommunikationsenheten har få resurser, vilket bland annat har inneburit negativa konsekvenser för respektive förvaltnings krishantering då det inte funnits tillräckliga resurser tillhands i önskad omfattning.

### Rekommendationer

- **2.1 Utvärdera behovet av att involvera kommunikatörer i förvaltningarnas krishanteringsarbete/beslutsfattande** – Pandemins händelseförlopp har ställt höga krav på att få ut information snabbt till Kommunens verksamheter och medarbetare. Genom att involvera kommunikatörer i Valfärds- och Bildningsförvaltningens krishanteringsarbete möjliggörs en effektivare och mer enhetlig informationsdelning inom hela organisationen. Kommunikationsavdelningen ges dessutom större möjligheter till att skapa underlag för, exempelvis chefsledet, kring varför särskilda åtgärder beslutats. Särskilt viktig i detta avseende är samarbete med Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska, vars sjukvårdskompetens kompletterar kommunikatörernas arbete väl.
- **2.2 Balansera interna och externa kommunikationsinsatser** – Inledningsvis föll sig kommunikationsavdelningens fokus naturligt på den externa kommunikationen mot kommunens invånare. Respondenterna i utvärderingen menar dock själva att ett balanserat fokus mellan extern och intern kommunikation hade varit verksamheten till nytta, eftersom det hade möjliggjort ett mer effektivt samarbete internt. Inför framtida händelser av liknande slag är därför viktigt att hitta en balans mellan intern och extern kommunikation från start. Med ett tydligt grepp om den interna kommunikationen kan Kommunen dessutom förekomma psykosocial oro. Goda exempel från den tidiga pandemihanteringen visar exempelvis att stöder av skyddsmaterial avtog när verksamheten kunde kommunicera att läget var under kontroll.
- **2.3 Utvärdera kommunikativ samverkan med Region Västernorrland** – Kommunens medarbetare i kommunikationsenheten har naturligt ingen kompetens i medicinska frågor och har under pandemin därför varit indirekt beroende av att vidarebefordra Regionens och/eller 1177:s information för att medborgarna ska få korrekta och relevanta uppdateringar om läget. Kommunens kommunikatörer kan inte rimligtvis hållas ansvariga för en medborgardialog i sociala medier med fokus på medicinska riktlinjer. Därför bör Kommunen diskutera samverkan med Regionen i redan upparbetade

4.3

# Logistik & materialförsörjning

Detaljerade iakttagelser och rekommendationer

### Initiala aktiviteter

- Arbetet med materialförsörjningen under pandemin inleddes med att Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska (MAS) med hjälp av sjuksköterskorna organiserade en första inventering av material som, enligt krisledningens loggbok, främst fokuserade på personlig skyddsutrustning och handsprit.
- Medicinskt Ansvarig för Rehabilitering (MAR) fick en fråga av MAS om att hjälpa till med en enskild upphandling, vilket ledde till att hon i förlängningen fick överta hela arbetet med att trygga tillgången till material. Initialt innebar det att sätta upp en rutin av daglig inventering som stöd till omfördelning av skyddsmaterial i verksamheterna.

### Funktion och organisering

- När behovet av skyddsmaterial växte och omvärldsläget blev mer ansträngt, innebar arbetet med materialförsörjning dessutom att skapa en arbetsgrupp i syfte att anskaffa skyddsmaterial. Denna grupp leddes av MAR och en av kommunens verksamhetsutvecklare, med stöd från verksamhetsnära personer som ansvarade för inköp. Genom denna uppställning kunde ansvariga medarbetare för inköp stämma av förbrukningstakten i verksamheterna, medan MAR och verksamhetsutvecklare fokuserade på att säkra leverantörsledet och upphandla material.
- Det ansträngda omvärldsläget innebar också att Kommunens leverantörer inte kunde möta behovet av att leverera material, vilket innebar att MAR inledningsvis behövde fokusera upphandlingsarbetet på att få fram basala skyddsmaterial som exempelvis visir, munskydd och långa rockar. Omständigheterna i detta arbete har beskrivits som "djungels lag", där snabba prisförändringar på flera hundra tusen kronor var vanligt förekommande.
- Arbetet med att hitta tillförlitliga leverantörer var tidskrävande eftersom det behövde göras en grundlig kontroll av respektive (potentiell) ny leverantör. Arbetsgruppen fick hjälp av upphandlingsenheten med bakgrundskontroller i form av eventuella betalningsanmärkningar. Trots detta stöd behövde de fortfarande lägga mycket tid på att försäkra sig om att leverantören var tillförlitlig på mer än ett sätt. Till exempel genom att försöka ta reda på hur länge företaget funnits eller vad de historiskt hade sålt för produkter. Sammanfattningsvis har detta arbete fungerat väl och det var endast vid ett enda tillfälle som material behövde kasseras på grund av undermålig kvalitet.
- Arbetsgruppens fokus under denna period var att applicera, styra och omfördela skyddsmaterial. Arbetet beskrivs ha utgått ifrån att dag-till-dag lösa behovet av skyddsmaterial i verksamheterna, vilket de har lyckats med. Den interna hanteringen har också karaktäriserats av uppfinningsrikedom då exempelvis inseminationsrockar har kommit till användning. Samhällsavdelningen beskrivs i intervjuerna ha varit till hjälp och Räddningstjänsten har varit behjälpliga med att förvara stora mängder handsprit och sedan förpackat dessa i mindre behållare.
- Tidigt under pandemins förlopp försvann det munskydd och handsprit i de lokala verksamheterna, vilket möjligtvis kan ha sin förklaring i psykosociala aspekter som oro.
- En del av det planerade arbetet för MAR och verksamhetsutvecklare har fått stå tillbaka under pandemin. Lagstadgade arbetsuppgifter/verksamheter eller sådant som verkligen inte har kunnat vänta har dock genomförts enligt plan.



### Lagerhållning och logistik

- Kommunen etablerade ett lokalt lager, vilket drevs av arbetsgruppen för logistik under ledning av MAR och verksamhetsutvecklare, med ytterligare tillskott av en resurs från Bildningsförvaltningen. Det praktiska arbetet med att upprätta lagret gjordes inom ett av Kommunens befintliga boenden och sköttes därefter av personal på plats. Den dagliga avstämningen av material gjordes med stöd av en lista i Excel som kontinuerligt uppdaterades. De lokala verksamheterna har följt denna och meddelat när det varit dags för påfyllning av material. Logistikerna till kommunens samtliga boenden sköttes av en grupp ur Arbetsmarknadsenheten, som med fordonstransporter säkrat logistik-kedjan. Under intervjuerna har det framkommit vissa uttryck för förbättringspotential kring verktyg för uppföljning. Vid låg datorvana eller hög arbetsbelastning kan det exempelvis uppstå situationer där medarbetare sparar felaktig information i manuella Excel-ark.
- Arbetet med att upprätta lagret innebar att resurserna under en period var tvungna att släppa sina reguljära uppdrag för allt fullt ut fokusera på att försörja kärnverksamheterna med skyddsmaterial. Idag har ansvaret för lagret överlämnats till en verksamhetschef under Vårdförvaltningen och Kommunen har anpassat sig till den nationella strategin om att kunna upprätthålla tillgången till material under tre månader.

### Samverkan

- Som stöd i arbetet med materialförsörjning distribuerade Länsstyrelsen en förteckning över potentiella leverantörer. Stödet kom dock först efter att Kommunen haft sin mest utmanande period och skapade således inget större värde. Uppfattningen var dessutom att inrapporteringen inte skapade ett mervärde när trycket var som högst i kommunens verksamhet. Respondenter menar i intervjuerna att arbetet i detta forum i praktiken blev en diskussion om mandat. Till exempel kan det utläsas ur krisledningens loggbok (26/3) att det där lyftes frågor, med hänvisning till länsstyrelsen, om vilken aktör som faktiskt skulle sprida skyddsutrustning när det behövdes. Detta fick effekten att Kramfors samarbetade med andra kommuner i länet genom att låna ut och ta emot skyddsmaterial från till exempel Sollefteå, Örnsköldsvik och Härnösand. Enligt annan dokumentation har Länsstyrelsen idag, på uppdrag av Socialstyrelsen, möjligheter att omfördela skyddsmaterial.
- Kommunal drev en linje som inte var förenlig med Arbetsmiljöverkets, exempelvis att de krävde högre standard på munskydd än vad Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Samtidigt som medarbetare tog till sig en oroande mediabild så bidrog detta till att skapa en intern oro i arbetsgrupperna. Denna oro aktualiserades exempelvis runt materialets CE-märkning eller ovana färgmarkeringar på munskydd eller visir.
- Regionen har inte varit direkt behjälpliga i arbetet med materialförsörjning. Respondenter i utvärderingen vittnar om ett exempel från Folkvandvården, där personal fortsatt att kalla till besök i samma skyddsutrustning som Kommunen kämpade med att få fram i sin egen verksamhet från dag-till-dag. Den upplevda oförmågan i att kunna hjälpa varandra under pandemin har bidragit till att skapa frustration internt i arbetsgruppen för logistik och materialförsörjning. Kommunen har därefter fått en fråga om att ingå i ett samarbete om ett centralt lager med Regionen, men med anledning av tidigare erfarenheter har verksamheten valt att avstå. Kommunens krisledning har också, noterat i loggbok 12/5, tillsammans med andra kommuner fört diskussioner om *hur* och *i vilka* sammanhang skyddsutrustning skulle användas, men för Kramfors del avvaktat rekommendationer från Regionens smittskyddsenshet.

### Sammanfattning

- Kommunen har under hela pandemin lyckats försörja sina verksamheter med skyddsmaterial, trots tidvis låga nivåer har det har aldrig varit slut. Den interna omställningen med omfördelning av resurser mot materialförsörjning och lagerhållning har således fungerat bra, om än med hjälp av viss uppfinningsrikedom. Verksamheten har inte heller uppvisat någon betydande verksamhetsskuld, men behöver framåt jobba ikapp eftersatta arbetsuppgifter.
- Regionalt har Kommunen stått ensamma i arbetet med anskaffning av skyddsmaterial. Detta har lett till upparbetade samarbeten med andra kommuner i länet, som exempelvis Örnköldsvik och Sollefteå. Gemensamma kanaler med andra kommuner har även använts i andra sammanhang än logistik och materialförsörjning och har gynnat verksamheten.
- Med anledning av skiftande riktlinjer från nationellt håll, alarmerande mediabild och Kommunals agerande har det funnits en oro inom Stöd, vård och omsorg kring skyddsmaterialet. Kramfors kommun är inte ensamma nationellt om att möta den problembild och oron har stillats vartefter verksamheten upplevde att materialförsörjningen var under kontroll.

### Rekommendationer

- **3.1 Utred och besluta om samverkan med andra kommuner i länet** – Kommunens verksamheter har aldrig varit utan material, men det har varit nära att ta slut vid ett antal tillfällen. Samtidigt finns väl upparbetade kanaler för samarbete med andra kommuner i regionen. För att stärka verksamheternas pandemi- och krishantering bör en tydlig strategi för samverkan med regionens övriga aktörer utredas och beslutas. Det finns troligen synergieffekter av gemensam anskaffning och fördelning av exempelvis skyddsmaterial.
- **3.2 Utvärdera fortsatt behov av en intern kompetens-hub beträffande materialförsörjning** – Kramfors kommun har lyckats bra med att ställa om interna resurser för att trygga tillgången skyddsmaterial. För att verksamheten ska kunna ta tillvara på medarbetarnas gemensamma erfarenheter för nuvarande (och kommande) faser i pandemihanteringen bör ansvariga utvärdera hur organisationen bäst förbereds för framtida omställningar. Särskilt viktigt i sammanhanget är att beakta medarbetarnas uthållighet, vilken riskerar att påverkas än mer negativt av ett fortsatt långdraget förlopp eller snabba omställningar i framtiden.
- **3.3 Uppdatera och komplettera den nationella strategin om lagerhållning med medarbetarnas kunskap och erfarenhet** – Idag har verksamheten anpassat sig till den nationella strategin om lagerhållning. Denna rekommendation är tätt förknippad med ovanstående om att ta tillvara på medarbetarnas gemensamma erfarenheter. Genom att komplettera redan beslutade strategier kan verksamheten dra nytta av utvecklingspotentialen i rätt verktyg för en effektiv och säker framdrift under pressade förhållanden. För att inte riskera onödiga extraarbeten rekommenderas Kramfors kommun att utreda vilket verktyg och/eller funktionalitet som är mest effektiv.



4.4

# Samverkan

Detaljerade iakttagelser och rekommendationer

### Region Västernorrland

- I initiala dialoger med representanter från Regionen uppfattar Kommunen att vårdansvaret för äldre i händelse av smitta låg på Regionen. Detta var även budskapet i en utbildning från Socialstyrelsen om hanteringen av covid-19 som medarbetare inom Valfärdsförvaltningen deltog i. Efterhand kom indikationer i MAS-nätverket att Regionen inte kommer att vårda äldre och att kommunerna i regionen kommer att få i uppdrag att bedriva kohort-vård. Det har inte framkommit tydligt i denna utvärdering vem som tog beslutet och hur det kommunicerades eller exakt i tid när det skedde. Den 10 mars får Regionen sitt första bekräftade fall och den 26 mars bekräftas två smittade på ett särskilt boende i Kommunen. Det snabba förloppet och de ändrade förutsättningarna gällande vårdansvar ställde Kommunen i en mycket svår situation och gav dem begränsad tid att förbereda verksamheterna på ett adekvat sätt.
- Flera av de personer som har deltagit i utvärderingen är kritiska mot Regionens hantering av vårdansvarsfrågan. Kommunchefen uttrycker att det "är påtagligt hur dåligt organiserat överlämningen av ansvar var riggad mellan Regionen och Kommunen". Han uttrycker vidare "att det värsta var att de gamla inte ens fick komma in på sjukhus utan bedömning".
- I Valfärdsförvaltningens corona-logg finns en notering från 16/4-2020 att förvaltningen har lyft ett antal utmaningar till Regionen. Till exempel problematiken med att provtagning på alla misstänkt smittade inte sker när smitta har konstaterats på ett boende vilket ansågs leda till felaktig statistik gällande avlidna i covid-19. Vidare lyfter förvaltningen det orimliga i att de ska vårda de svårast sjuka samtidigt som de har lägst kompetens och bemanning bland huvudmännen. Även hjälp med skyddsutrustning och bemanning av sjuksköterskor tas upp med Regionen. Under våren och sommaren 2020 får inte Kommunen stöd i några av dessa frågor i någon större utsträckning. Den 7/5-2020 konstateras det i loggen att det fortfarande är oklart vem som har ansvaret för provtagningar för covid-19, gällande både brukare och personal.
- Kommunens kritik får även belägg i den rapport som Inspektionen för vård och omsorg (IVO) publicerade i ärendet "Tillsyn av Region Västernorrlands ansvar när det gäller medicinsk vård och behandling till äldre personer med misstänkt eller konstaterad covid-19 som bor på särskilt boende". IVO konstaterar bland annat att "äldre som bor på särskilt boende har inte fått vård och behandling utifrån den enskildes behov vid misstänkt eller konstaterad covid19". IVO bedömer följaktligen att "regionen varken fullgjort sina skyldigheter som vårdgivare eller sina skyldigheter som ytterst ansvarig huvudman för den vård och behandling som erbjuds till personer bosatta i regionen".
- Kommunen är även kritiska till att Regionen inte kunde stötta dem med skyddsmaterial. Efter vädjan från kommunen fick de ett litet antal munskydd från en hälsocentral men i övrigt fick de lösa skyddsmaterialfrågan själva. Vissa respondenter resonerar om att det antagligen fanns en rädsla inom Regionen att deras eget skyddsmaterial skulle ta slut men uppfattar det som frustrerande när det dök upp bilder på sjukhuspersonal "som lekte i sin skyddsutrustning, samtidigt som Kommunen fick, som en respondent uttrycker det, åka runt till målarfirmor och leta munskydd".
- Kommunen fick visst stöd från Regionens smittskydds- och vårdhygiensverksamheter. Verksamhetschefer inom Valfärdsförvaltningen uttrycker att det fanns en vilja från Regionens sida att hjälpa till och att de ställde sin tid till förfogande. Vissa boenden som drabbades tidigt upplever dock att det saknades stöd och att de själva fick jobba fram rutiner för att hantera situationen. Allt eftersom kom det fler och fler rutiner från Regionen men eftersom Kommunen var så tidigt drabbade fanns inte detta på plats initialt. Kommunen fick anpassa rutinerna från Regionen för att de skulle passa deras egen verksamhet och brukare. I början av pandemin kom det nya rutiner och riktlinjer väldigt ofta vilket innebar en utmaning för Kommunen då dessa skulle anpassas, uppdateras och kommuniceras.

### Länsstyrelsen Västernorrland

- Kommunen anser att Länsstyrelsen i Västernorrland har haft svårt att hitta sin roll i pandemihanteringen. Många nätverk har varit aktiva under pandemin med Länsstyrelsen som organisatör men det har saknats en övergripande bild av situationen. Till exempel har det varit oklart vilka beslut som skall fattas i vilket nätverk och hur informationsflödet dem i mellan ska fungera.
- Länsstyrelsen har haft som ett av sina uppdrag att rapportera in samlade lägesbilder från ett länsperspektiv gällande utvecklingen av covid-19. Arbetet med att rapportera in lägesbilder till Länsstyrelsen uppfattades från kommunen som tidskrävande och krångligt initialt. Samtidigt har de förståelse för att Länsstyrelsen måste lösa sin uppgift. Över tid förbättrades strukturen på rapporteringen vilket underlättade för Kommunen.
- Gällande Länsstyrelsens roll i att samordna skyddsmaterial var bedömningen att de inte hade mandat att flytta material mellan olika kommuner vilket ledde till att deras roll i det arbete inte blev betydande. De bidrog med visst understöd som till exempel leverantörskontakter, men Kommunen fick själva aktivt lösa anskaffningen av skyddsmaterial.

### Fackföreningar

- Kommunen har samverkansavtal med samtliga fackförbund och under pandemin har frekvens på samverkansmöten ökat upp till som mest 2 gånger i veckan. Efter hand som situationen blev mer hanterbar sänktes frekvensen men i förhållande till normalläget är den fortfarande hög. Från kommunledningens perspektiv har samverkan med facket överlag fungerat bra. Det har varit en del situationer när de inte har haft samma uppfattning om vissa saker, som till exempel vilken skyddsutrustning som gällde, vilket har lett till en del skyddsstopp men Kommunchefens uppfattning är ändå att det har varit ett fungerande samarbete. HR har uppfattningen att facket var väldigt aggressiva i sin hållning i början av pandemin och upplever att de inte kunde ha en dialog om vissa saker som de annars brukar kunna i ett normalläge.
- Representanter från Stöd, vård och omsorg anser att fackföreningen Kommunal var utmanande att samarbeta med under pandemins inledning. Det gick åt mycket tid att medverka i täta samverkansmöten och hantera tvisteförhandlingar samtidigt som verksamheten befann sig i en svår situation med hög arbetsbelastning och sjukfrånvaro. De förstår att facket har sitt uppdrag som skall genomföras men de hade önskat lite mer förståelse och samarbetsvilja från deras sida.
- Respondenter från bildningsförvaltningen anser att samverkan med facket har fungerat bra överlag. De var inte överens gällande om förskolepersonal skulle ha skyddsutrustning eller ej. Fackets hållning var att de skulle ha det och efter dialog med förvaltningen så säkerställdes det att personalen fick tillgång till skyddsutrustning i fall de kände ett behov av att använda sådan.
- De fackliga representanter som har deltagit i utvärderingen anser att samverkan mellan dem och Kommunen sammanfattningsvis hade kunnat vara bättre. Framförallt lyfter de fram att det tog för lång tid att få svar på vissa frågor som ställdes och att information om beslut har tagit för lång tid att kommuniceras ut till verksamheterna.

### Övrig samverkan

- Ett stort antal forum har varit aktiva under pandemin. Bland annat kom Sveriges kommuner och regioner (SKR) snabbt igång med ett antal nätverk.
- Flera av de nätverk som var aktiva under pandemin beskrivs som väldigt värdefulla för deltagarna inte minst för att kunna dela med sig av information och lära av varandra. Bland annat uttrycker Medicinskt Ansvarig för Rehabilitering (MAR) att det nätverk för MAS/MAR som fanns i regionen var otroligt värdefullt och gav möjligheten till att kunna dela med sig av erfarenheter, rutiner och åtgärder. Även frågor gällande arbetsmiljö och skyddsutrustning hanterades i nätverket.
- Örnsköldsvik och Sollefteå kommuner stöttade Kommunen med skyddsmaterial i början av pandemin vilket var mycket uppskattat då lagren av skyddsutrustning var kritiskt låga. Kommunen har även samverkat med andra kommuner i regionen gällande uppköp av skyddsutrustning efter beslut från krisledningsnämnden. Dock anser inte Kommunchefen att den samverkan fungerade optimalt och ledde snarare till extrajobb för Kommunen.

### Sammanfattning

- Överlag anser Kommunen att samverkan med Region Västernorrland har fungerat dåligt under pandemin. De oklarheter och sena ändringar gällande vårdansvaret för Kommunens brukare på särskilda boenden försatte Kommunen i en svår situation i hanteringen av smittade äldre på boenden.
- Kommunen är även kritiska till att Regionen inte kunde stötta dem med skyddsmaterial trots att de befann sig i en allvarigare situation, med låga nivåer av material och många smittade, än vad sjukhusvården gjorde vid tillfället. Stödet från smittskydd och vårdhygien bedöms olika av respondenterna men har överlag fungerat gällande tillgång till riktlinjer och rutiner.
- Länsstyrelsen har haft svårt att hitta en tydlig roll i hanteringen av pandemin. Kommunen uppfattar att det finns förbättringspotential i att tydliggöra beslut- och informationsspridning mellan de olika nätverk som har etablerats samt förmedla en tydlig, övergripande bild av situationen. Även mandatet för de olika nätverken behöver förtydligas då det idag är oklart vilka som kan besluta om vad. Vissa saker har dock förbättrats över tid, som till exempel rutiner för inrapportering av lägesbild.
- Samverkan med facket bedöms olika av de respondenter som deltagit i utvärderingen. Från Kommunledningens perspektiv har samverkan överlag fungerat väl, en uppfattning som representanter från Bildningsförvaltningen delar. Från Valfärdsförvaltningen hörs mer kritiska röster som anser att facket hade kunnat vara mer samarbetsvilliga och öppna för dialog givet det pressade läget. Vissa fackliga representanter som deltagit i utvärderingen tycker att Kommunen generellt har varit långsamma med återkoppling och i vissa fall tagit för lång tid att kommunicera ut fattade beslut.
- Gällande de rollspecifika nätverk som var aktiva under pandemin är den genomgående bedömningen att dessa var mycket värdefulla för utbyte av kunskap och erfarenhet och ett stöd för deltagarna.

### Rekommendationer

- **4.1 Verka för en samarbetsmodell med övriga aktörer i regionen** – Kommunen har haft utmaningar i samarbetet med framförallt Region Västernorrland och till viss del även med Länsstyrelsen i Västernorrland under pandemin. Avsaknaden av tydlighet gällande ansvar och befogenheter har skapat onödig arbetsbelastning, stress och inte minst försämrade förhållanden för drabbade brukare. Det är viktigt att Kommunen, övriga kommuner i regionen, Regionen och Länsstyrelsen tillsammans tar fram en samarbetsmodell för hur samverkan skall ske framöver.



Kramfors  
kommun

5

# Appendix

## Kompletterande information

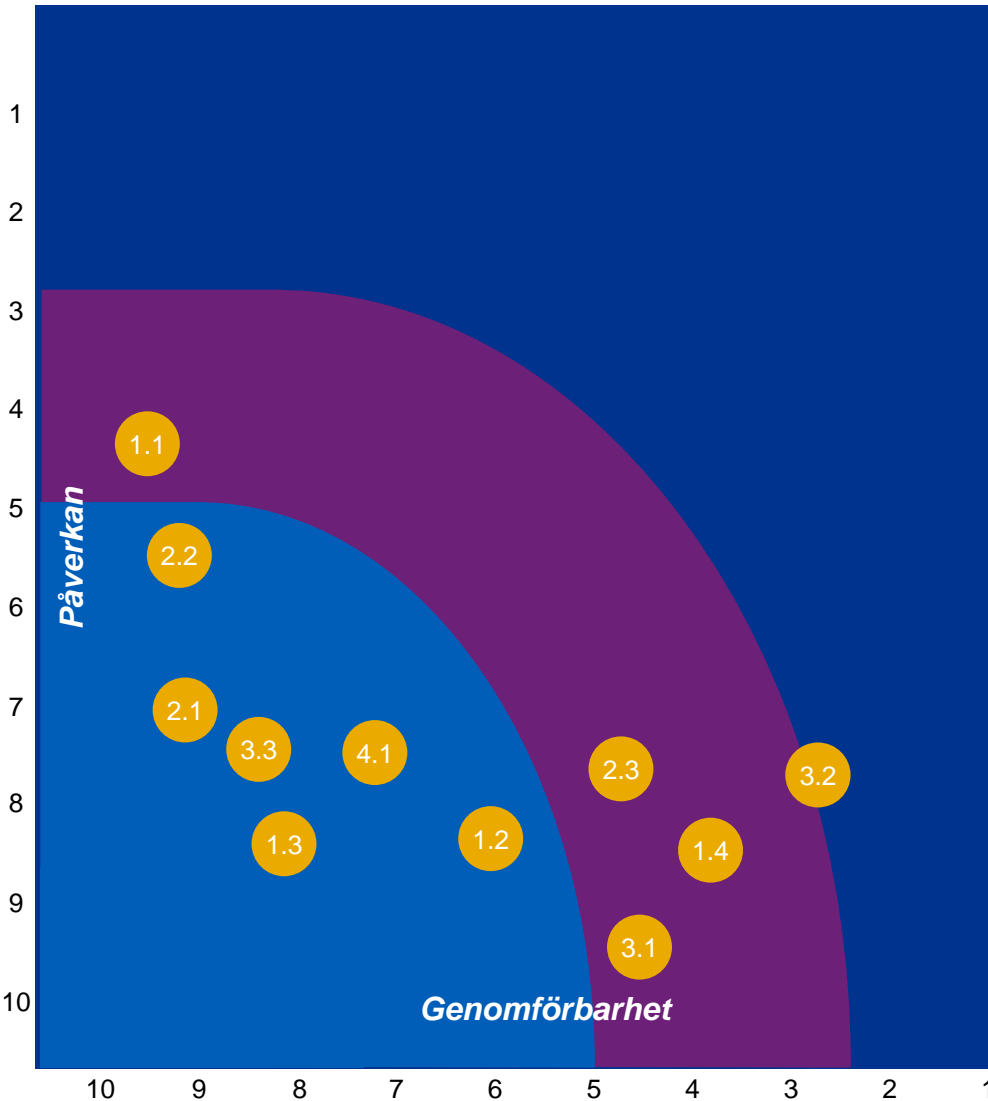


© 2021 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential



# Prioriteringsmatris för nyckelrekommendationer för Kramfors kommun



#		
1.1	Styrning & koordinering	Uppdatera och anpassa planer
1.2	Styrning & koordinering	Utvärdera och ta fram handlingsplan för utveckling av det nära ledarskapet
1.3	Styrning & koordinering	Effektivisera omfördelning av resurser inom Kommunen
1.4	Styrning & koordinering	Bygga vidare på digitalisering av undervisning i skolan
2.1	Kommunikation	Utvärdera behovet av att involvera kommunikatörer i förvaltningarnas krishanteringsarbete/beslutsfattande
2.2	Kommunikation	Balansera interna och externa kommunikationsinsatser i pandemins inledning
2.3	Kommunikation	Utvärdera kommunikativ samverkan med Region Västernorrland
3.1	Logistik & Materialförsörjning	Utred och besluta om samverkan med andra kommuner i länet
3.2	Logistik & Materialförsörjning	Utvärdera fortsatt behov av en intern kompetens-hub beträffande materialförsörjning
3.3	Logistik & Materialförsörjning	Uppdatera och komplettera strategin om lagerhållning med medarbetarnas kunskap och erfarenhet
4.1	Samverkan	Verka för en samarbetsmodell med övriga aktörer i regionen

# Projektteam och projektplan











**Cecilia Täfte**  
 Director  
 KPMG Advisory  
 Mobil: +46 70 303 33 44  
 Cecilia.takte@kpmg.se



**Jonas Andersson**  
 Manager  
 KPMG Advisory  
 Mobil: +46 70 930 05 88  
 Jonas.andersson@kpmg.se



**Oscar Stenberg**  
 Associate  
 KPMG Advisory  
 Mobil: +46 70 941 71 29  
 Oscar.stenberg@kpmg.se

	November			December					Januari		
Aktivitet	v.46	v.47	v.48	v.49	v.50	v.51	v.52	v.53	v.1	v.2	v.3
1. Initiering											
2. Datainsamling											
3. Analys											
4. Rekommendationer											
Del- och slutrapportering	 Upstart & planering	 Rapport & struktur							 Delrapport		 Slutrapport

◆ Intervjuer     Aktivitet     Styrgrupp

## Lista över genomförda intervjuer

Datum	Syfte	Namn	Roll
2020-12-02	Intervju	Inger Bergström	Välfräds förvaltningschef (Stöd vård och omsorg, individ- och familjeomsorg, funktionsstöd)
2020-12-08	Intervju	Jens Hallner Anna Böhlenius	Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska (MAS) Medicinskt Ansvarig för Rehabilitering (MAR)
2020-12-08	Intervju	Ulrika Hurdén Malin Henriksson Erik Fällmer Christer Joald	Förvaltningschef för bildning Verksamhetsutvecklare för bildning, tf. rektor på en högstadieskola Rektor på Höga Kusten-enheten Verksamhetschef – gymnasiet, arbetsmarknad och vuxenutbildning
2020-12-08	Intervju	Maria Zetterblad Susanne Nilsson Isabell Lindström Veronica Sahlin	Enhetschef – Kaptenen Undersköterska – Kaptenen Undersköterska – Kaptenen Undersköterska – Kaptenen
2020-12-08	Intervju	Peter Carlstedt	Kommundirektör
2020-12-08	Intervju	Inga-Lena Arkeflod Veronica Olmenius	Verksamhetschef stöd, vård och omsorg Avdelningschef för kvalitetsledning och hälsa, verksamhetschef hälso- och sjukvård och funktionsstöd
2020-12-08	Intervju	Anders Lundkvist Erika Nyström Mikael Gidlöf	Enhetschef, bemanning och planering HR-konsult, samordningsgrupp för bemanning HR-chef
2020-12-08	Intervju	Charlie Berglund Anna-Carin Sjödin Anette Modig	Ordföranden fackförbundet vision – Kramfors Sektionsföreträdare kommunal – Äldreboende Sektionsföreträdare kommunal – Hemtjänst
2020-12-09	Intervju	Annica Kjellin Ann-Cathrin Granbäck	Kommunikationschef Kommunikatör
2020-12-09	Intervju	Anki Johnson Elisabeth Tjernström Sanna Holmberg Per Byström	Verksamhetschef förskola Förskollärare Förskollärare Rektor förskola
2020-12-09	Intervju	David Wiklund Anna Böhlenius	Verksamhetsutvecklare i välfärdsteknik MAR
2020-12-09	Intervju	Margareta Fällström	Säkerhets- och telekomstrateg samt lägesansvarig
2020-12-16	Intervju	Therese Olofsson Kerstin Hamberg Helen Persson Anders Lindkvist Ann-Christine Olsson	Enhetschef – Sundbrolund Sjuksköterska – Sundbrolund Undersköterska – Sundbrolund Undersköterska – Sundbrolund Undersköterska + Nattpersonal – Sundbrolund

