

Utvärdering vaccinations- samordning Covid-19

Region Gotland
Januari 2023



Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Bakgrund och beskrivning av uppdraget	5
Genomförande och metod	7
Resultat och analys: Insikter och möjliga orsakssamband	13
1. Ramar och förutsättningar	14
2. Ledarskap	18
3. Bemanning och arbetsbelastning	22
4. Intern samverkan och arbetssätt	26
5. Extern samverkan och kommunikation	31



01.

Sammanfattning

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Region Gotland utvärderat deras vaccinationssamordningsprojekt under Covid-19-pandemin. Insikterna från undersökningen sammanfattas här:

Ramar och förutsättningar

Viktiga förutsättningar för vaccinationssamordningen var en konkret målbild som motiverade organisationen respektive ett delat kostnadsansvar initialt som underlättade samverkan. Utmaningar var att se till att mandat och ansvarsfördelning av operativa frågor var tydliga och att de kommunicerades till hela organisationen i ett tidigt skede.

Ledarskap

Ledare under vaccinationssamordningen som var uppskattade av anställda var de som var drivna, erfarna, relationsbyggande personer som vågade äga svåra beslut och som visade tillit till medarbetarna.

Bemanning och arbetsbelastning

Möjligheterna att bemanna vaccinationssamordningen berodde på tillgängligt antal medarbetare med rätt kompetens inom Region Gotlands organisation och ledningens förmåga att välja ut dessa. När inte tillräckliga förutsättningar fanns avseende bemanning ökade risken för utbrändhet. Otydliga rutiner kring avslut gjorde att kompetens inte omhändertagits på ett optimalt sätt.

Intern samverkan och arbetssätt

Krisen frammanade ett agilt och tvärfunktionellt samarbete mellan förvaltningar vilket bidrog till bättre samarbete, bättre beslut samt högre omställningsförmåga och mer kunskapsutbyte än om dessa arbetssätt ej implementerats. Arbetssättet i vaccinationssamordningens kärngrupp bäddade för innovativa lösningar inom det operativa arbetet men gjorde det svårt att möta vissa respondentgrupperns förväntningar på strategiskt samarbete. God kommunikation och nära samarbete mellan förvaltningen och politiken skapade en trygghet för alla parter.

Extern samverkan och kommunikation

Samarbete med media, frivilligorganisationer, pensionärer och privata vårdaktörer ökade förtroendet för regionen och hjälpte avlasta där resursbrist fanns. Samverkan med nationella aktörer skapade förutsättningar för lärande, men också frustration gällande kort framförhållning från Socialstyrelsen och Folkhälsomyndigheten (hädanefter i rapporten Fohm).

02.

Bakgrund och beskrivning av uppdraget

Utvärdering vaccinations- samordning Covid-19

Uppdragets syfte:

Utvärderingen har ett lärande syfte genom att ge en samlad bild av hur vaccinations-samordningen gick till samt definiera de arbetssätt som kom att utvecklas och de förbättringsområden som kvarstod. Tanken är att lärdomarna ska kunna bidra till regionens utveckling genom att appliceras i nuvarande eller framtida organisation, såväl i ordinarie arbete som under kriser.

Avgränsning:

Denna utvärdering beskriver hur anställda inom Region Gotland har uppfattat arbetet med vaccinationssamordningen. Externa lokala samverkansorganisationer som Röda korset och idrottsrörelsen är inte respondenter i denna utvärdering, inte heller nationella aktörer som SKT och Folkhälsomyndigheten.

Mål med utvärderingen:

- Förståelse för vad som fungerat bra respektive mindre bra.
- Beskrivning av konkreta lärdomar.
- Idéer om hur arbetssätten kan användas i andra sammanhang.

Styrgrupp:

- Peter Lindvall
- Anna Derwinger Hallberg
- Marie Loob
- Susanna Collijn, PwC

Projektledare:

- Cecilia Träff, PwC

Projektteam:

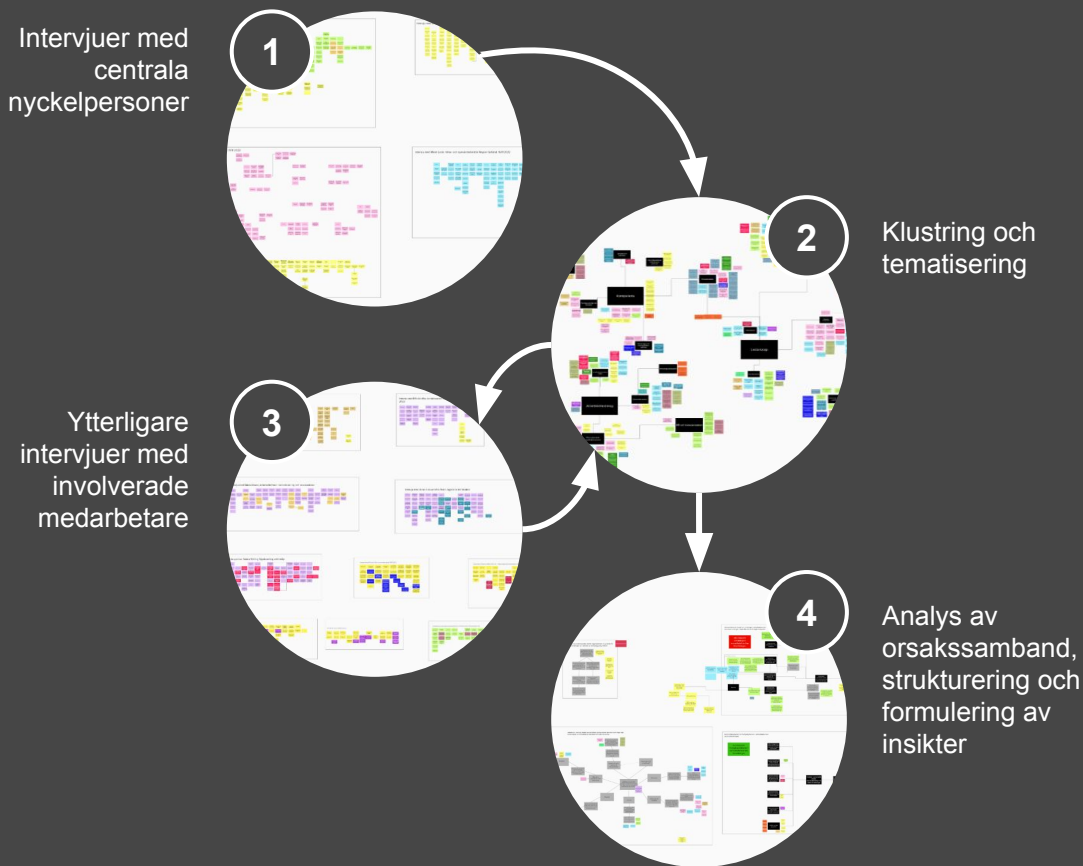
- Hanne Gewecke, PwC
- Simon Lammgård, PwC



03.

Genomförande och metod

Analysen byggde på tjänstedesignmetodik



För att förstå såväl framgångar som utmaningar i arbetet med vaccinationssamordningen genomförde PwC intervjuer och klustring (induktiv tematisering av kvalitativa data) i flera steg enligt en metodik som är vanlig inom tjänstedesign. Arbetssättet bygger på ett utforskande angreppssätt i kombination med djup analys. Detta syftar till att formulera insikter om människors behov, drivkrafter och förutsättningar samtidigt som det också skapar förståelse för kontexten och systemet där människor verkar.

PwC började datainsamlingen med att intervjua några centrala nyckelpersoner i vaccinationssamordningen. Resultaten tematiserades i olika kluster (se förteckning på nästa sida) i verktyget Mural som sedan kompletterades med resultat från ytterligare intervjuer. Därefter genomfördes ett antal analysmöten där PwC med stöd i de klustrade intervjuanteckningarna ritade upp processer, händelseflöpp, orsakssamband, med mera i form av olika insikter.

Teman från klustringen

Nedan följer de framträdande teman som framkom från analysprocessen att klustra datamaterial, vilka sedan användes för att hitta de insikter och fem insiktskategorier som framkommer i resultatdelen.

Kompetens

- Arbetsverktyg
- Utbildning
- Förmåga att välja rätt person

Arbetsbelastning

- Personella resurser
- HR-processer
- Arbetsmiljö

Kultur

- Drivkrafter
- Värderingar

Flexibilitet och agilitet

- Snabba beslut
- Gränsöverskridande arbetssätt

Ledarskap

- Självledarskap
- Leda andra
- Mandat
- Tydlighet

Samverkan

- I kärntruppen
- Med andra delar av Region Gotlands förvaltning
- Med externa aktörer

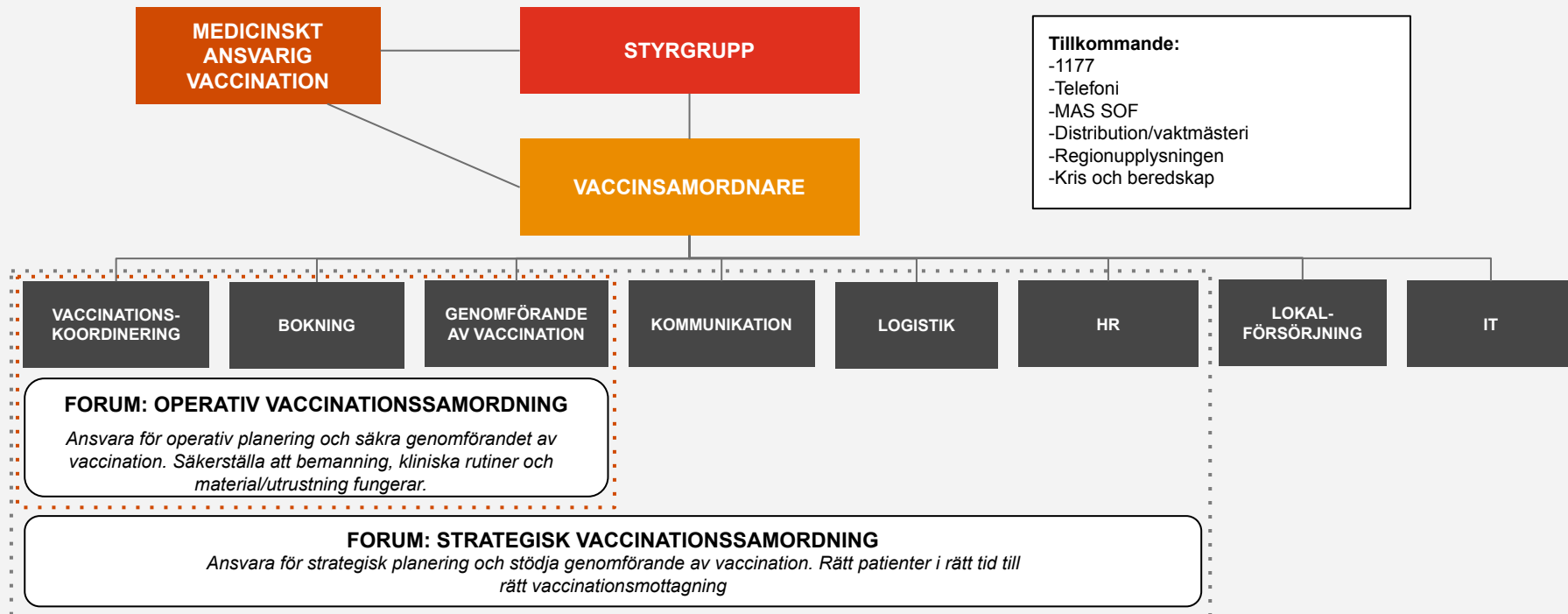
Kommunikation

- Internt
- Med politiken
- Med media
- Gentemot invånare



Illustration av vaccinationssamordningens organisation

Vaccinationssamordningen är den tillfälliga organisation som skapades i samband med projektet att vaccinera Gotlands befolkning mot Covid-19. Nedan visas organisationsstrukturen.



Respondentgrupperingar inom vaccinationssamordningen

Vaccinationssamordnare och biträdande vaccinationssamordnare: Ledde och fördelade arbetet kring vaccinationssamordningen

Medicinskt ansvarig (endast 1 person): Deltog i forum med Fohm och SKR m fl., stöd i medicinska frågor

Vaccinationskoordinator: Ansvarade för vaccin i rätt antal i rätt tid till rätt vaccinationsmottagning

Bokning: Ansvarar för att invånare kan boka tid för vaccination (telefon & via digitala kanaler)

Genomförande av vaccination: Ansvarar för genomförande och bemanning av nödvändig kompetens i vaccinationsprocessen

Kommunikation: Säkerställer korrekt och tillgänglig information

Logistik: Ansvarar för att få vaccin, material och utrustning

HR: Stödjer i personalfrågor i hela vaccinationsprocessen

Lokalförsörjning: Ansvarar för fungerande tillfälliga vaccinationsmottagningar

IT-stöd: Säkerställer IT-stöd för hela vaccinationsprocessen

1177/Telefoni/Regionupplysning: Hanterar system för kontakt med befolkning. 1177 syftar på kontaktpersonen för att implementera 1177 för vaccinationen, telefoni på ansvarig för att bygga upp telefonbokningssystemet och orkestrera det, och regionupplysningen behandlar medborgares frågor.

Övrigt: Kategori bestående av: Medicinskt ansvarig sjuksköterska från Socialförvaltningen som ser till att riktlinjer för hur vaccinationen bedrivs och dokumentation för vaccihantering utarbetas, distribution och vaktmästeri ansvariga för transport av vaccin, samt en kris- och beredskapschef

Beställare: Regiondirektören samt Hälso- och sjukvårdsdirektören för Region Gotland i rollen som uppdragsgivare för vaccinationssamordningen

Referensgrupper

För att ytterligare säkerställa kvaliteten i rapporten förankrades de preliminära resultaten med referensgrupper i form av presidierna för regionstyrelsen respektive hälso- och sjukvårdsnämnden. Dessa fick ge feedback på de preliminära insikterna och kom därefter med inspel ur lokalpolitikens perspektiv. Dessa inspel användes för att höja kvaliteten på analysen.



Referensgrupp 1: Regionstyrelsen

Meit Fohlin (S) – regionstyrelsens ordförande sedan oktober 2022.

Eva Nypelius (C) – regionstyrelsens ordförande 2018-2022.

Andreas Unger (M) – vice ordförande i regionstyrelsen och regionråd.
Kunde ej delta vid referensgruppsmötet pga förhinder.

Referensgrupp 2: Hälso- och sjukvårdsnämndens presidie

Mats-Ola Rödén (L) – fd ordförande i hälso- och sjukvårdsnämnden (fram tills slutet av 2022). Nuvarande ordförande Filip Reinhag (S) hade förhinder och kunde inte delta vid referensgruppsmötet.

Mikael Blad (M) – ledamot i hälso- och sjukvårdsnämnden samt i regionstyrelsen.

Bibbi Olsson (C) – vice ordförande hälso- och sjukvårdsnämnden. Kunde ej delta vid referensgruppsmötet pga förhinder.

04.

Resultat och analys:

Insikter och möjliga orsakssamband

Fem kategorier av insikter

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter med rätt kompetenser, risker för utbrändhet

4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

1. Ramar och förutsättningar

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter av rätt kompetenser, risker för utbrändhet

4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

En konkret målbild respektive delat kostnadsansvar initialt motiverade organisationen och gynnade samverkan

“Min största lärdom var vikten att ha ett tydligt mål och tydliggöra syftet.”

- Respondent

“Ett så tydligt mål: alla som vill ska ha en spruta i armen.”

- Respondent

Konkret målsättning från Socialstyrelsen och Folkhälsomyndigheten inspirerade

I omfattande projekt med många parter är det viktigt att ha en tydlig målbild. Detta visades i vaccinationsarbetet, där Socialstyrelsen och Folkhälsomyndigheten förmedlade tydliga mål till regionen, vilket funktionsledare förde vidare till de anställda. Den **tydliga och gemensamma målbilden** var motiverande och inspirerande för många funktioner inom vaccinationssamordningen. Det framkom tydligt att det fanns stor möjlighet att hjälpa invånare direkt och rädda liv. Även om inte alla regionala projekt handlar om liv och död är det viktigt att ha ett **centralt syfte** som samtliga i organisationen är införstådda med. En viss **enkelhet** behöver även finnas för att budskapet ska bli tydligt och lätt att ta till sig.

Delat kostnadsansvar initialt var bra för projektsammanhållningen

En faktor som kan påverka effektivitet mellan funktionella team är hur kostnadsansvar fördelas. Vid gränsöverskridande samarbete finns risken att frågan om hur kostnader delas upp mellan funktioner saktar ned beslutsfattande. I det initiala skedet av vaccinationsuppdraget hade samordningen inledningsvis inte fokus på hur kostnader skulle fördelas. Detta innebar att ekonomin inte blev en diskussionspunkt när gemensamma kostnader uppkom, då den frågan hanterades centralt av samordningsgruppen. Exempelvis upplevde de som ansvarade för genomförandet av vaccinationen detta som väldigt befriande, då de hade en **flexibilitet i samarbeten** och **kunde prioritera snabba lösningar** då kostnadsfrågan hanterades separat. I ett senare skede formaliserades kostnadsansvaret, vilket deltagarna i det skedet såg fördelar med.

Otydligt kommunicerat mandat orsakade initiala oklarheter gällande ansvarsfördelning och styrning

“Det behövs pratas om mandat innan en kritisk situation. Det är lite sent att prata om mandat under en sådan.”

- Respondent

Tydligt mandat gavs till vaccinationssamordnaren men kommunikationen av det mandatet till resten av organisationen upplevdes av vissa som otydligt

Trots att vaccinationssamordnaren fått ett tydligt mandat, uppfattades detta inledningsvis som **inte fullt förankrat** i alla förvaltningar. Detta resulterade i stundtals oklar prioritering av uppgifter mellan vaccinationssamordningen och andra förvaltningar. Bland annat kunde förvirring uppstå bland sjukhuspersonal när det var oklart om vaccinationssamordnaren som ‘projektchef’ hade mandat att besluta om prioritering, eller om prioriteringen skulle göras av linjechefen inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF).

En välfungerande beställar-utförar-relation etablerades efter visst inledande rollsökande

En aspekt som kan skapa otydlighet i projektarbete med flera parter är ansvarsfördelning. I den första perioden av projektet var vaccinationssamordningen väldigt operativ som grupp och hanterade allt från lokalbokning till logistik. Detta skapade viss **otydlighet hos andra grupper vilken deras roll var** i vaccinationsarbetet. Senare skapades dock en **välfungerande beställar-utförar-relation** mellan grupperna som effektiviserade arbetet. En lärdom från detta är att definiera rollansvar tidigt i projektstart vilka revideras allteftersom förändringar sker.

2. Ledarskap

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, satta målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter av rätt kompetenser, risker för utbrändhet

4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

Ledarskap i krishantering kräver drivna, erfarna personer som är tydliga och visar tillit till medarbetare

Vaccinationssamordningens ledning hade ett mycket positivt anseende i resten av organisationen. De mest framträdande förmågorna hos ledarna som bidrog till det lyckade utfallet var följande:



- **Relationsbyggande genom proaktiv kommunikation**
- **Erfarna**
- **Tillitsfulla**
- **Tydliga**
- **Drivande**

Relationsbyggande, erfarenhet och att visa tillit



● Relationsbyggande genom proaktiv kommunikation

För att kunna jobba agilt och över avdelningsgränser fokuserade ledare på att se till att **alla berörda uppdaterades ofta** om beslut samt genom tvärfunktionell kommunikation för fungerande samverkan. Exempelvis skapade vaccinationssamordnaren en snabb kommunikationsväg till IT-stöd samt till regionupplysningen genom att inkludera dem på kärngruppsmötena, vilket de såg som värdefullt.

● Erfarna

Ledare med erfarenhet av ledarskapsposition i regionen skapade förtroende för att personen kunde **navigera i komplexa utmaningar**. I projektet skapades förtroende för vaccinationssamordnaren då denne hade lång erfarenhet som chef inom regionen. Vaccinationssamordnarens tidigare medicinska erfarenhet samt färdigheter inom agila arbetsmetoder var även viktiga för att skapa legitimitet och mobilisera samtliga aktörer.

● Tillitsfulla

Ledare som har **förtroende för sina medarbetare** och kan delegera uppgifter till medarbetare skapar bra samarbete och en effektiv organisation. Vaccinationssamordningen satte de ramar som medarbetare sedan fick lösa problem självständigt utifrån. Utförarna av vaccinationen märkte hur kraftfullt det var med "nära ledarskap på riktigt", när deras sektionsledare fick arbeta självständigt med att lösa utmaningar med att distribuera vaccinet till befolkningen.

Vikten av driv och tydlighet i ledarskap



Tydliga

I projekt med hög komplexitet krävs ledare som är **tydliga och snabba i sitt beslutsfattande**. Vaccinationsarbetet krävde många beslut som skulle tas utan full förankring bland alla berörda. Respondenter liknade arbetet med att man var tvungna att “[...] bygga flygplanet medan det flyger”. Detta hanterades genom att vaccinationssamordnaren prioriterade tydlighet och snabbhet före långsamma beslutsprocesser.

Drivande

För att mobilisera organisationen inför ett gränsöverskridande projekt behövs ett ledarskap som **initierar och driver frågor framåt**. Både regiondirektören och vaccinationssamordnaren drev frågor framåt genom att vara möjliggörare och backa upp andra i sina åtaganden. Detta gjordes bl a genom att skapa en miljö av psykologisk trygghet, där anställda uppmuntrades att ta upp frågor med ledarskapet och samtidigt förvänta sig snabb återkoppling. Dessutom lät ledare de personer med mest kompetens lösa relevanta utmaningar.

3. Bemanning och arbetsbelastning

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter av rätt kompetenser, risker för utbrändhet

4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

Bemanningsmöjligheterna berodde på antalet tillgängliga medarbetare med rätt kompetens och ledningens förmåga att välja ut dessa

Det måste finnas tillräckligt stor tillgång till personer med rätt kompetens och förmåga efter att ordinarie verksamhet har tillgodosett sina behov

I intervjuerna framgår att det finns vissa typer av kompetenser och förmågor som krävdes för att kunna driva vaccinationssamordningen. Det handlar exempelvis om projektvana, god kännedom om flera förvaltningsområden, ledarförmåga (se föregående insikter) och ett lösningsorienterat förhållningssätt. **Ett av de större hindren** för Region Gotland är att det finns ett begränsat antal personer med rätt förmågor. Dessa personer behövdes också i ordinarie verksamhet vilket gjorde att poolen av medarbetare som fanns kvar till den här typen av extraordinära ledningsuppdrag blev begränsad.

Ledningens förmåga att hitta och välja ut rätt personer är avgörande

Det räcker inte heller att rätt personer finns i organisationen utan ledningen måste kunna identifiera vilka dessa personer är och lyfta in dem i den samordnande rollen. I intervjuerna framkommer valet av medarbetare som skulle leda vaccinationssamordningen var **en av framgångsfaktorerna**.

“Det jag är mest stolt över är att vi utsåg rätt personer i vaccinations-samordningen.”

- Peter Lindvall, Regiondirektör

Otillräckliga förutsättningar i kombination med personliga drivkrafter gav ökad risk för utbrändhet



Otillräckliga personella resurser gav hög arbetsbelastning

Det fanns ett begränsat antal personer tillgängliga med rätt förmåga att leda vaccinationssamordningen. En bidragande faktor till detta var att det fanns en svårighet att balansera vaccinationssamordningens resursbehov mot ordinarie verksamhets resursbehov, som också behövdes upprätthållas under krisen. Detta ledde till att det slutliga urvalet av personer som skulle driva arbetet var för litet för uppgiften. I intervjuerna framkommer att det framför allt var **personella resurser som saknades** i vaccinationssamordningen. Sammantaget blev arbetsbördan därför mycket stor för centrala medarbetare.

Otydligt ansvar för arbetsmiljö och hantering av övertid

Det var även svårt för några av medarbetarna i vaccinationssamordningen att få återhämtning, vilket till viss del beskrivs som en konsekvens av att HR-rutiner för de med exceptionellt hög övertid saknades. Framför allt verkar det dock handla om att chefsansvaret för dessa personers arbetsmiljö var otydligt i och med att medarbetarna klivit ur sina vanliga roller och istället arbetade förvaltningsövergripande.

Personliga drivkrafter gjorde att ledare nedprioriterade sin egen hälsa

Vissa personliga drivkrafter hos ledarna i vaccinationssamordningen – däribland vaccinationssamordnaren – gjorde att de antog en större arbetsbörda än vad som i efterhand ansågs hållbart. Ledare i vaccinationssamordningen hade hög arbetsmoral och nedprioriterade sin egen hälsa när andras liv stod på spel. Dessutom kände ledarna ömsesidigt ansvar och vill inte lämna andra med sin arbetsbörda, vilket fick dem att arbeta på under tuffa förhållanden.

Ett otydligt avslut gjorde att kompetens inte omhändertagits på ett optimalt sätt



Avsaknad av arbetssätt för att förstå medarbetarnas utvecklade kompetens och förändrade behov gör det svårt att både återgå till ordinarie arbetsroll och att gå in i något nytt

Vid slutet av omfattande projekt finns det ett värde i att ha ett strukturerat avslut eller 'offboarding' för att omhänderta anställda som varit involverade i projektet. Det är viktigt att överväga huruvida anställda bör gå tillbaka till sina tidigare arbetsuppgifter eller **om förutsättningarna bör ändras med hänsyn till projekterfarenheter**. I

vaccinationssamordningens fall saknades det en rutin efter projektslut för de som avslutade sina roller inom projektet, vilket hade negativa konsekvenser för några. Exempelvis gick en av respondenterna tillbaka till sin ordinarie roll, vilket uppfattades som understimulerande och bidrog till att hen lämnade regionen. En annan respondent anslöt till ett annat högintensivt projekt och drabbades av överbelastning kort därefter, vilket hen upplevde var en effekt av det intensiva jobbet med vaccinationssamordningen.

Dialog vid avslut är viktig för att ge anställda en chans att utvärdera och behålla lärdomar från projekt

Det finns stort potentiellt värde i själva dialogen efter projektslut genom att ge anställda möjlighet att bidra med **kunskapsutbyte och få en känsla av avslut**. Intervjuerna tyder på att mycket av kunskapen kring de agila arbetsmetoderna som var förknippade med vaccinationsarbetet var kopplade till vaccinationssamordnaren. Dialog vid avslut kan därför vara en viktig förutsättning för att minska metodrelaterad personbundenhet. Under arbetet med denna utvärdering har respondenterna uttryckt positiva kommentarer om möjligheten att få dela med sig av sina erfarenheter. Flera känner att det inte är samma intensitet i det ordinarie arbetet och att de saknar projektets arbetssätt.

4. Intern samverkan och arbetssätt

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter av rätt kompetenser, risker för utbrändhet

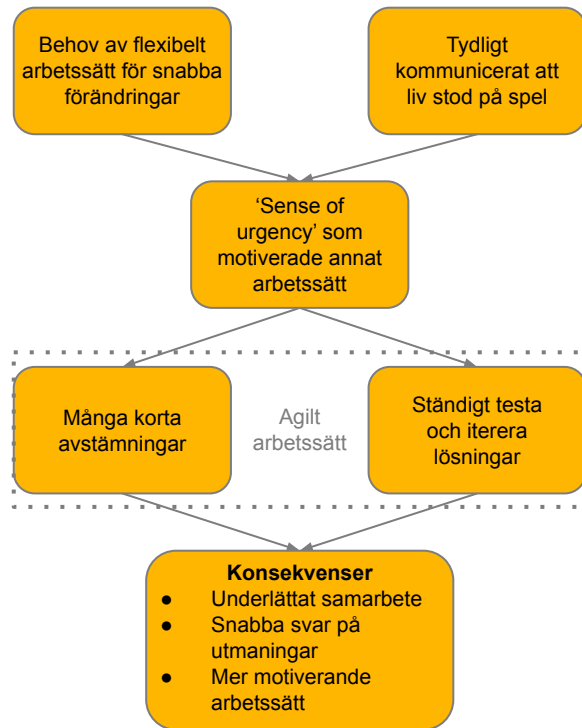
4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

Krisen frammanade ett agilt arbetsätt som bidrog till gott samarbete och förmåga till snabb omställning



Föränderliga förhållanden och “sense of urgency” motiverade nya arbetsätt

Vaccinationsamordningen bedrevs under ständigt förändrade förhållanden på grund av arbetets karaktär och varierande tillgång till vaccin. För att bemöta detta behövde Region Gotland införa ett flexibelt arbetsätt som förutsatte snabbt agerande. Det var också tydligt att det var liv på spel, vilket genomgående betonades i regionledningen. Sammantaget gav dessa omständigheter vaccinationssamordningen en “sense of urgency” som motiverade och legitimerade omställningen till en mer snabbfotad organisation.

Tät kommunikation och ständiga förbättringar utgjorde grunden i det agila arbetsättet

Det agila arbetsättet som infördes i vaccinationssamordningen (samt i flera andra enheter) innebar flera korta avstämningar (exempelvis dagliga möten i vaccinationssamordningsgruppen) och att ständigt testa och iterera olika lösningar för att få ut vaccin till allmänheten. Ett exempel på en sådan lösning var att tidigt implementera telefonbokning för att säkerställa den äldre befolkningens behov. Detta var unikt för Gotland och blev ett framgångsrikt koncept.

Det agila arbetsättet gav bra förutsättningar för samarbete, motivation samt att snabbt agera på nya utmaningar

Region Gotland tog ett medvetet beslut att driva vaccinationssamordningen i agilt format vilket skapade värde på flera olika sätt. Korta och frekventa öppna möten över förvaltnings- och enhetsgränser i kombination med nya interna kommunikationskanaler **underlättade samarbetet**. Det ledde också till att vaccinationssamordningen kunde **bemöta de utmaningar som uppstod med kort varsel**. Slutligen upplevdes arbetsättet med snabbare återkoppling som attraktivt för anställda, vilket ledde till **ökad arbetsmotivation**.

Det tvärfunktionella arbetssättet möjliggjorde kunskapsutbyte, välgrundade beslut och snabb mobilisering

“När de skulle vaccinera skolungdomar inspekterade jag och tyckte det såg bra ut, men sade att det var bra att ha internet [...] det är viktigt att det finns någon som ställer rätt fråga.”

- Respondent med IT-perspektiv

“Kontakter från vaccinationssamordningsprojektet nyttjades i ett senare projekt med syfte att minska ned antal arbetsplatser.”

- Respondent

Arbetet involverade funktioner från olika förvaltningar och bedrevs regionövergripande

Det var tydligt från början att vaccineringen skulle bli ett omfattande projekt som krävde insatser från flera förvaltningar, vilket motiverade ett tvärfunktionellt arbetssätt. Vaccinationssamordningen blev därför ett regionövergripande projekt som strukturerades kring tvärfunktionella samarbeten över förvaltningsgränserna. Specifika interna aktörer – exempelvis regionupplysningen och kommunikationsavdelningen – involverades genom återkommande dialogmöten med vaccinationssamordnaren. I viss mån fanns även redan etablerade kontaktpunkter, så som lokalstrategnätverket, vilket utvecklades.

Den breda representationen av olika perspektiv i kombination med det agila arbetssättet skapade värde

Att representanter från alla relevanta enheter och förvaltningar träffades regelbundet och frekvent i olika mötesforum skapade flera positiva effekter. Det gjorde bl a att vaccinationssamordningen lätt kunde **identifiera och mobilisera rätt resurser**. Exempelvis kunde personal från IT-avdelningen och regionupplysningen snabbare aktiveras eftersom de direkt fick höra när problem uppstod. Samarbetsytorna gav också ett naturligt **sammanhang för kunskapsutbyte**. Deltagarna lärde sig av att lyssna på varandra och kunde sedan **sprida kunskapen** i sina respektive enheter och förvaltningar. Sammantaget gav representationen av olika deltagare en upplevelse av **helhetsperspektiv** som i förlängningen gjorde att gruppen kunde ta **välgrundade beslut**. Vaccinationssamordningen såg exempelvis till att lyssna på medarbetare på fältet för att se till att besluten som togs inte fick oförutsedda negativa konsekvenser vid implementeringen.

Operativt arbetsätt tillät innovativa lösningar men gjorde det svårt att möta förväntningar på strategiskt samarbete



Vaccinationssamordnarens initialt operativa roll var en viktig förutsättning

I den extraordinära situation som pandemin innebar krävdes innovativa lösningar som inte fanns i den ordinarie verksamheten. Att vaccinationssamordnaren fick möjlighet att jobba mer operativt i början och engagera sig i problem på detaljnivå var därför en förutsättning för att kunna lösa problem. Exempel på detta var att samordnaren hjälpte till att packa medicin och skrev talmanus till telefonoperatörer. Dessa aktiviteter gav vaccinationssamordnaren kunskap om hur välfungerande rutiner skulle utarbetas. **Samordnarens insyn i det operativa arbetet** bidrog till att denne senare kunde bygga sitt arbete och sin kommunikation med medarbetarna utifrån dessa erfarenheter.

Olika förväntningar på strategiskt respektive operativt arbete påverkade samarbetet

Vaccinationssamordningens nyckelpersoner var mitt uppe i ett snabbfotat och **operativt arbete** när de började kontakta andra grupper. Dessa nyckelpersoner kan ha förväntat sig ett liknande arbetsätt från sina motparter. Samtidigt hade vissa grupperingar förväntningar om att involveras mer strategiskt i arbetet. En av de funktionella grupperna hade exempelvis en kritisk roll i vaccinationsarbetet men uppfattade att de sågs som en stödfunktion istället för en **strategisk deltagare** i vaccinationssamordningen. Detta ledde till en upplevd exkludering som påverkade sammanhållningen något. Den sammanfattade bilden från respondenterna var dock att det var de **skilda förväntningarna** samt **otillräcklig kommunikation** som var orsakerna, snarare än avsiktlig exkludering. Det finns dock vissa begränsningar i intervjuunderlaget som gör det svårt att helt kartlägga vad som påverkade olika grupper upplevelser. Andra funktionella grupper bjöd in sig själva till vaccinationssamordningens kärngrupp. De rättfärdigade sina roller som centrala i arbetet genom proaktivitet gentemot samordningen.

Ett kommunikativt och stöttande förhållningssätt mellan förvaltningen och politiken skapade trygghet för båda parter

Förvaltningsledningen var noga med att hålla politiken informerad

Under vaccinationsarbetet kommunicerade Regiondirektören, Hälso- och sjukvårdsdirektören och vaccinationssamordningen aktivt med lokalpolitiken, vilket ökade politikens tillit till projektet. Regionstyrelsen, Regionfullmäktige och Hälso- och sjukvårdsnämnden **informerades kontinuerligt och ofta**, exempelvis höll regiondirektören ofta **frågestunder** på mötena.

Politiska företrädare gav förvaltningen legitimitet i externa möten och kommunikation

Regionstyrelsens ordförande närvarade på vissa möten med externa aktörer och i publika kommunikationsinsatser med regiondirektören, vaccinationssamordnaren och smittskyddsläkaren. Detta sände en **tydlig signal till andra aktörer och till allmänheten** om att vaccinationssamordningens bedömningar och strategier hade politikens stöd, vilket bidrog till legitimitet samt en känsla av trygghet.

Politiken hade en tydlig uppfattning om gränserna för sitt mandat och sin roll

I referensgrupperna med politiker framkommer att det var ett aktivt val från politikens sida att avstå från att engagera sig i beslutsfattande kring de operativa delarna av projektet. Att hålla sig på armlängds avstånd beskrivs som ett sätt att ge förvaltningen förutsättningar att göra sitt jobb. Detta förhållningssätt förstärktes också tack vare den goda kommunikation från förvaltningen. Kommunikationen skapade trygghet genom att politiken kände att de kunde lita på vaccinationssamordningens kompetens. Ytterligare en bidragande faktor som lyfts är att hälso- och sjukvårdsnämnden generellt har tydliga skiljelinjer mellan politik och den medicinska professionen.



5. Extern samverkan och kommunikation

1. Ramar och förutsättningar

Förutsättningar som sattes inför projektstart, målbilder och mandat

2. Ledarskap

Personliga förmågor hos ledare i vaccinationssamordningen som förde projektet framåt

3. Bemanning och arbetsbelastning

Bemanningsmöjligheter av rätt kompetenser, risker för utbrändhet

4. Intern samverkan och arbetssätt

Agilt och tvärfunktionellt arbetssätt, operativ involvering av ledare samt samarbete med politiken

5. Extern samverkan och kommunikation

Fördelar som kommer från väl omhändertagna relationer med externa intressenter

Samarbete med media, civilsamhälle och företag gav starkt förtroende för regionen och avlastade där resursbrist fanns

Medveten transparens och hög tillgänglighet till lokalmedia gav starkt förtroende och vid informationsspridning

Ett gynnsamt samarbete med lokalmedia är viktigt för att **nå ut med ett tydligt budskap** till befolkningen. Vaccinationssamordnaren och smittskyddsläkaren – som hade medieansvar – var **aktivt transparenta**. De **visade tillgänglighet** genom att medverka i många mediainslag, vilket var tidskrävande men värdeskapande. Värt att nämna var att samarbetet med media var dubbelriktat: media hjälpte även regionen med att kommunicera ut sitt budskap till medborgarna. Sammantaget ledde detta till bra informations spridning och ett hög tillit från befolkningen. Som resultat blev Gotland bland de regioner i Sverige som hade högst förtroende gällande Covid-19 vaccination, enligt en [undersökning](#) genomförd av SKR 2021.

Hög involvering av frivilligorganisationer, pensionärer samt privata aktörer avlastade där interna resurser inte räckte till

Att ha uppbackning av externa parter ger mycket värde t ex genom att **täcka områden där det saknas interna resurser**. I samband med vaccinationen initierade regionen tidiga samarbeten som avlastade i vissa aktiviteter. Röda Korset och idrottsrörelsen stöttade exempelvis i att nå ut till svårtillgängliga grupper samt bidrog med att organisera vaccinvårdar på mottagningar. Pensionerad sjukvårdspersonal bistod också med att täcka upp bemanning för utförandet av vaccinering vilket minskade belastningen på sjukvården. Slutligen bistod privata sjukvårdsaktörer med lokaler för såväl vaccinvårdar som vaccinationen på sina anläggningar, medan vaccinationssamordningen ansvarade för bemanning av vaccinvårdar på de privata vårdcentralerna. Tydliga förutsättningar för lyckade samarbeten var att **mobilisera tidigt** samt **bidra med riktade regionala resurser**, i detta fall med ersättning för vissa kostnader, exempelvis för en app för bemanning av volontärerna.



Samverkan med nationella aktörer skapade förutsättningar för lärande - men också frustration

Nationella plattformar och kontaktytor var förutsättningar för lärande

För att kunna vara **nyttänkande** i ett projekt behövs möjligheter till **kunskapsutbyten utanför den egna organisationen**. Redan i början av pandemin hade Region Gotland dialog med SKR och övriga regioner. SKR skapade bland annat en grupp för landets vaccinationssamordnare med syfte att utbyta lärdomar och låta sig inspireras, något som var betydelsefullt för vaccinationsamordningen.

Kort framförhållning från Socialstyrelsen och Folkhälsomyndigheten (Fohm) försvårade arbetet

Samarbetet med Socialstyrelsen och Fohm var överlag bra, men ett problem som återkom i flera intervjuer var en frustration över att myndigheten gav sena besked till regionen. Detta försvårade arbetet i en redan mycket pressad situation som präglades av snabba förändringar generellt. Ett lösningsförslag som tagits upp i intervjuerna är att i framtida krissituationer korta ned kommunikationsvägen med Fohm genom att bilda en mindre grupp för snabba diskussionsmöten.



Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att tillhandahålla rådgivning avseende en utvärdering av Region Gotlands vaccinationssamordning mot Covid-19 enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av uppdragsavtal undertecknat 2022-11-15. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Region Gotland, (organisationsnummer 212000-0803). Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (organisationsnummer 556029-6740)/ PricewaterhouseCoopers AB:s tar inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande.