Oberoende utvärdering: Region Stockholms hantering av covid-19

2021-03-09



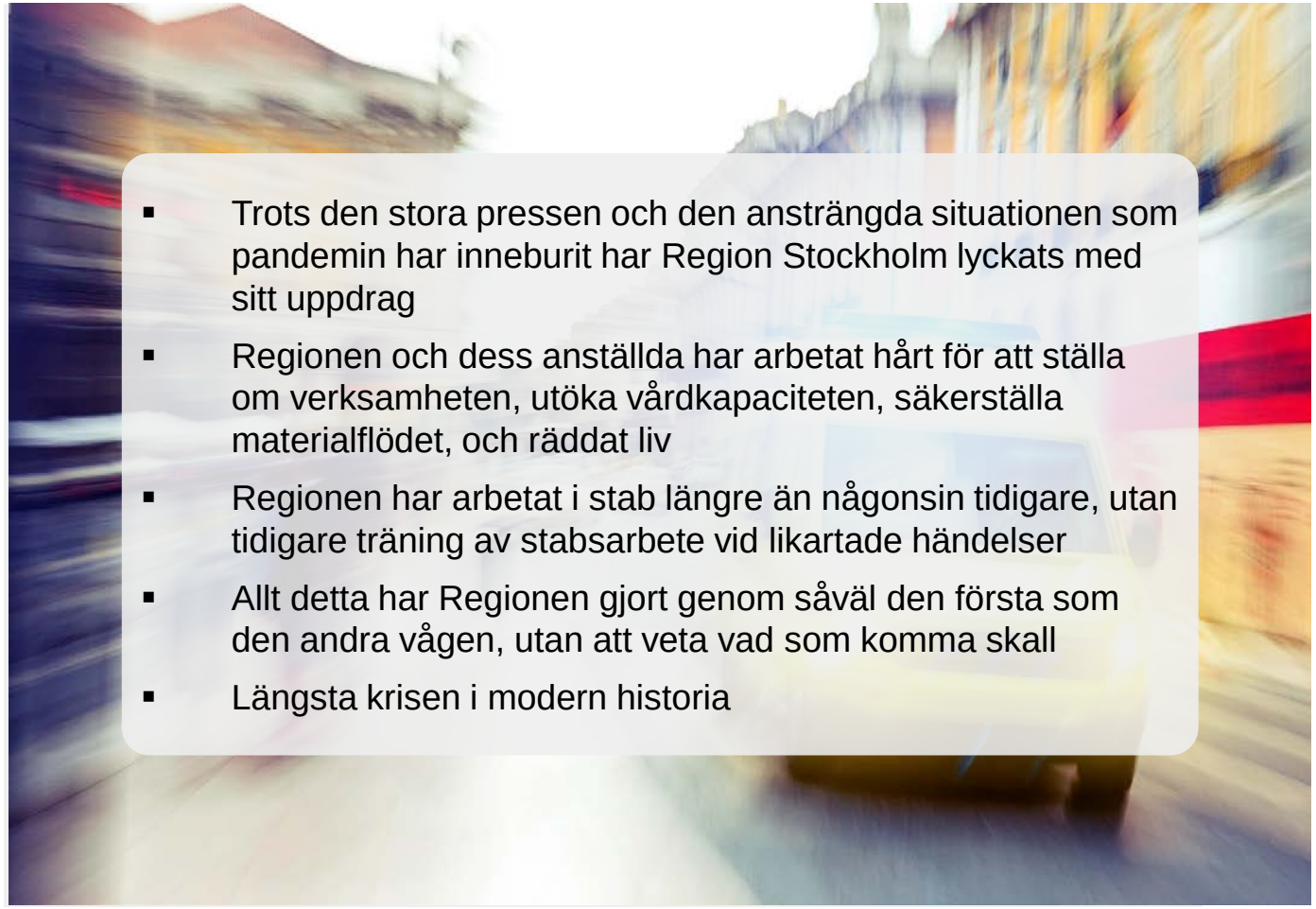


- Utvärderingsteamet är ödmjuka inför utmaningarna att utvärdera hanteringen av en pågående händelse
- Utvärderingen har stor ödmjukhet för de särskilda omständigheterna
- Utvärderingsteamet vill skicka ett STORT och ödmjukt tack för allt!

© 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

Krisens kännetecken och utmaningar med Utvärderingen



- Trots den stora pressen och den ansträngda situationen som pandemin har inneburit har Region Stockholm lyckats med sitt uppdrag
- Regionen och dess anställda har arbetat hårt för att ställa om verksamheten, utöka vårdkapaciteten, säkerställa materialflödet, och räddat liv
- Regionen har arbetat i stab längre än någonsin tidigare, utan tidigare träning av stabsarbete vid likartade händelser
- Allt detta har Regionen gjort genom såväl den första som den andra vågen, utan att veta vad som komma skall
- Längsta krisen i modern historia

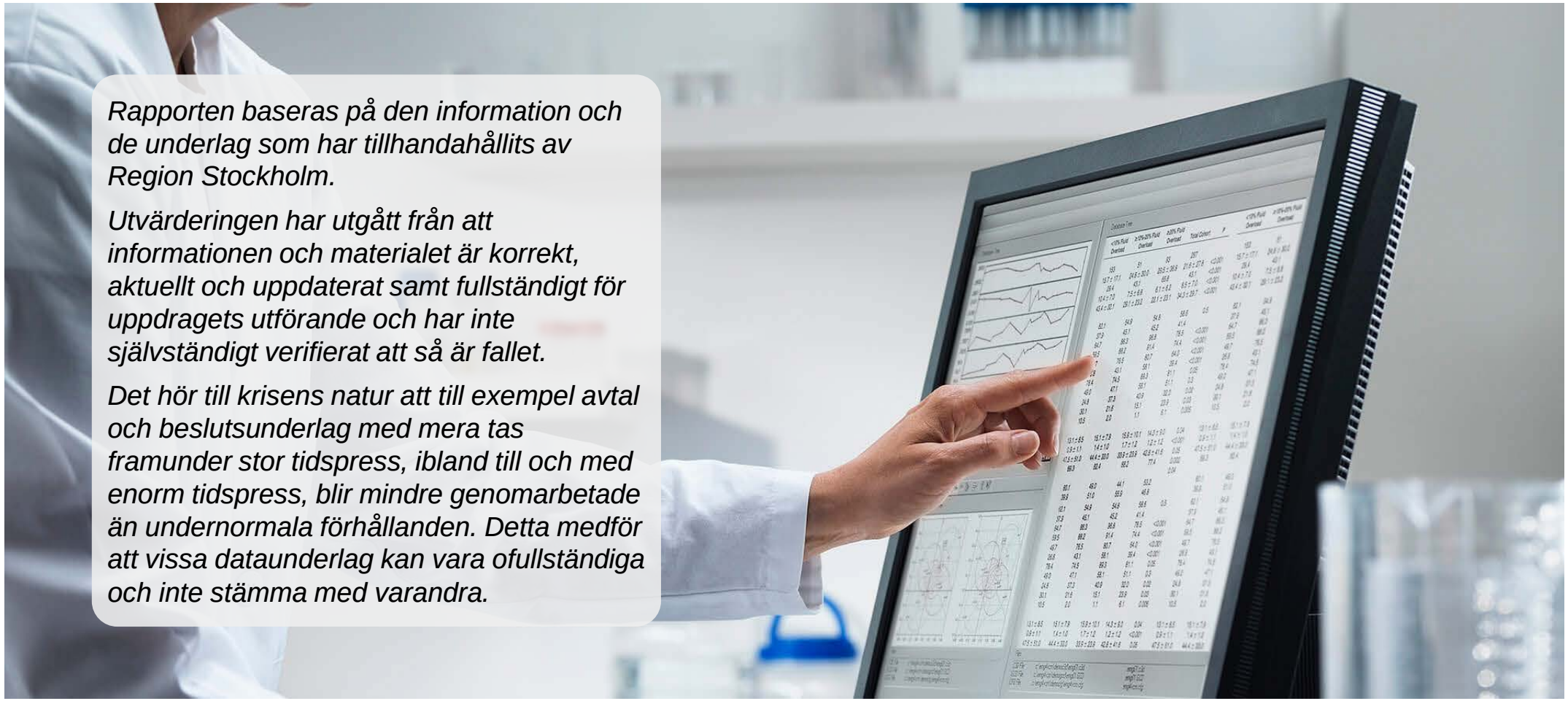
Specifika utmaningar i Utvärderingen

- Att utvärdera under pågående pandemi
- Att krishanteringens arbetssätt, strukturer och krishanterings-organisation ändras löpande
- Att alla berättar sin historia

© 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

Information och underlag i rapporten



Rapporten baseras på den information och de underlag som har tillhandahållits av Region Stockholm.

Utvärderingen har utgått från att informationen och materialet är korrekt, aktuellt och uppdaterat samt fullständigt för uppdragets utförande och har inte självständigt verifierat att så är fallet.

Det hör till krisens natur att till exempel avtal och beslutsunderlag med mera tas framunder stor tidspress, ibland till och med enorm tidspress, blir mindre genomarbetade än undernormala förhållanden. Detta medför att vissa dataunderlag kan vara ofullständiga och inte stämma med varandra.

© 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

Uppdrag och huvudsakliga områden för utvärdering

Uppdrag

Genomföra en **extern och oberoende utvärdering av Region Stockholms hantering av, och insatser mot, effekterna av covid-19.** Regiondirektören ska hållas informerad under arbetets gång och uppdraget ska sedan redovisas till regionstyrelsen.

Huvudsakliga områden att beakta utifrån FFU

- Hur den regionala särskilda sjukvårdsledningens (RSSL) eget arbete och samarbete med övriga aktörer, främst inom Region Stockholm, fungerat.
- Om strukturen med RSSL och dess organisation har varit anpassad för långdragna händelseförlopp.
- Om Region Stockholms beslutsstrukturer, gränsdragningar och interna kommunikation har varit ändamålsenlig och effektiv.
- Om Region Stockholms struktur och särskilda insatser för kommunikation till allmänheten har varit funktionella och lämpliga för sitt ändamål.
- Hur den samlade hanteringen har påverkat Region Stockholms hälso- och sjukvård samt kollektivtrafik, och vad har varit inverkan på övriga viktiga samhällsfunktioner som berör allmänheten.

Tidsomfattning

Utvärderingen har fokuserat på händelser från den 1 januari 2020 till och med den 31 december 2020, samt utvalda, betydelsefulla beslut och händelser som inträffat i januari och februari 2021.



© 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

Rapporten består av 20 analysområden

Styrning och organisering av krisberedskap och krishantering	Stabsbemanning	Internkommunikation för hantering av covid-19 inom hälso- och sjukvården	Information och sjukvårdsrådgivning till allmänheten	Vårdbehov och omfallsplanering hos akutsjukhusen
Vårdkapacitetsökning genom Älvsjö sjukhus	Omprioriteringar av annan vård	Prehospital vård	Sjukvårdspersonal	Vårdhygien
Säkerställande av skyddsutrustning och MT-utrustning	Läkemedel	Närsjukvård	Region Stockholms ansvar för hälso- och sjukvård vid vård- och omsorgsboenden	Provtagning och smittspårning
Kollektivtrafik	Samverkan med myndigheter och andra offentliga organisationer	Jämförelse med andra regioner	Tillväxt och näringsliv	Kultur

Hälsa och vård *Kollektivtrafik* *Regional utveckling* *Kultur* *Övrigt*

© 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

Slutsatser och rekommendationer

Innehåll

Slutsatser och rekommendationer utifrån följande dimensioner:

- Styrning och koordinering
- Resurser och personal
- Kommunikation
- Inköp, logistik & försörjning

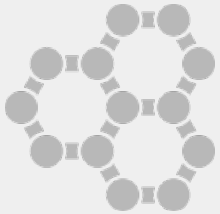
Övergripande slutsatser



© 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

Slutsatser och rekommendationer



Styrning och ledning av Regionen i kris (1/2)

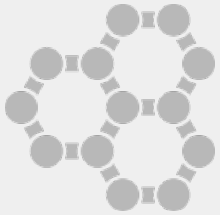
Utvalda slutsatser:

- Aktivering av KLN hade potentiellt medfört stora förändringar i Regionens styrning under pandemin
  - Utvärderingens bedömning är att Regionen under ett långdraget händelseförlopp bör arbeta så nära de ordinarie strukturerna som möjligt, vilket inte hade varit fallet om KLN hade aktiverats
- RLK har varit aktiva i Regionens krishantering på andra sätt än genom aktivering av RKL
  - Aktivering av RKL hade kunnat skapa förutsättningar för att etablera en regiongemensam målbild och inriktning för hanteringen
  - Utvärderingen har funnit att sådan aktivering inte nödvändigtvis hade påverkat RLK:s möjligheter att leda, styra och samordna Regionens övriga verksamheter
  - Regionledningskontoret (RLK) och regiondirektören har deltagit i Regionens krishantering på andra sätt än genom en formell aktivering av RKL
- Ett stärkt koncernperspektiv ger potential att nyttja resurser där behoven är störst
  - Gemensam målbild för hanteringen och tydliga strukturer för regionövergripande samordning är av stor vikt vid en särskild händelse som påverkar hela Regionen

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Styrning och ledning av Regionen i kris (2/2)

Utvalda slutsatser:

- Nya uppdrag har gynnat krishanteringen
  - Exempelvis regionala koordineringsuppdrag, Vårdhygien Stockholms anpassade uppdrag och Karolinska Universitetslaboratoriets operativa ansvar för testverksamheten
- Ett långdraget händelseförlopp innebär nya utmaningar och behov att anpassa arbetssätt
  - Beredskapsplaner och strukturer för krishantering är skrivna för korta, mer akuta händelser snarare än långdragna händelseförlopp
  - Synliggjort behovet av överväganden om vilka frågor som ska hanteras i särskilda krisledningsorganisationer respektive i den ordinarie linjen
  - Regionens krisledningsorganisationer har ställts inför behovet att anpassa arbetssätt och styrning

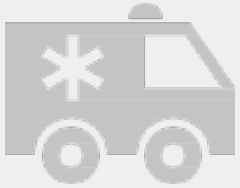
Utvalda rekommendationer:

- Koordinera revideringar av de regionala beredskapsplanerna
- Förankring och kommunikation vid särskilda uppdrag, formalisera gränssnitt
- Tydligare roll och rutiner för hur RLK och leda, styra och samordna

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Styrning och ledning av hälso- och sjukvården i kris

Utvalda slutsatser:

- RSSL aktiverades tidigt, behov av samordning kring tillgången till skyddsutrustning
- Tidiga utmaningar med stabsarbetet, utveckling och anpassning över tid
- Utmaningar i kommunikation och samordning mellan RSSL och LSSL:er belyser vikten av tydliga rutiner och kanaler för kommunikation
- Regionala koordineringsuppdrag viktiga för att stärka samordningen kring vissa frågor
- Etableringen av en särskild organisation för hantering av covid-19 mellan första och andra vågen underlättade övergången till RSSL under andra vågen
- Samordning genom produktionssamordningsgruppen har fungerat väl under andra vågen
- Goda exempel på datadrivna arbetssätt från både första och andra vågen
- Flera viktiga lärdomar från akutsjukhusens arbete i särskild sjukvårdsledning, bland annat fördelen med att den ordinarie sjukhusledningen styr genom LSSL

Utvalda rekommendationer:

- Utveckla tydliga rutiner och kanaler för samarbete mellan RSSL och LSSL:er
- Förtydliga och formalisera gränssnitt mellan RSSL och produktionssamordning
- Utveckla förmåga till datadriven analys och beslutsfattande

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Påverkan på kulturen samt tillväxt- och regionalplanering

Utvalda slutsatser:

- Påverkan på kulturen
  - Kulturförvaltningen har hanterat pandemin i ordinarie beslutsordning och strukturer
  - Har effektivt kommunicerat kring stödinsatser som erbjudits kultursektorn
- Påverkan på tillväxt- och regionplanering
  - Dialogsamtal har varit ett effektivt tillvägagångssätt för att systematiskt skapa en lägesbild av länets näringsliv



Trafiken

Utvalda slutsatser:

- Trafikförvaltningens krishantering har utgått från ordinarie beslutsordning och strukturer
- Behov av effektivt beslutsfattande som betraktar långsiktiga konsekvenser
- Anpassningar av krishantering över tid och efter behov

Utvalda rekommendationer:

- Se över rutiner för dokumentation
- Se över hur det långsiktiga och strategiska perspektivet beaktas i beslutsfattande

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Extern kommunikation

Utvalda slutsatser:

- Tidigt och proaktivt kommunikationsarbete
- Regionen har behövt nå ut med sina budskap parallellt med andra offentliga aktörer
- Pandemin har belyst vikten av att arbeta med talespersoner för Regionen
- Riktade informationsinsatser utifrån dimensioner såsom språk kan påbörjas tidigare
- Ändrade förutsättningar och konsekvenser på beteende

Utvalda rekommendationer:

- Analysera konsekvenser av kommunikationsinsatser
- Använd kommunikationskompetens som ett strategiskt verktyg
- Inkorporera lärdomar från digital omställning i kommunikation och kontakt till andra delar av verksamheten

© 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

Slutsatser och rekommendationer



SÄBO

Utvalda slutsatser:

- SLSO etablerade en uppskattad klusterorganisation för samverkan med kommunerna
- Läkarorganisationerna och individuella läkare har gjort olika bedömningar avseende behov av fysisk läkarmedverkan och skyddsutrustning
- Distansbaserad läkarmedverkan har beskrivits som fungerande vid de tillfällen då läkaren har en relation till den boende och nära kontakt med ansvarig sjuksköterska.
- Olika tillgång till, och användning av, skyddsmaterial har lett till oro bland personal

Utvalda rekommendationer:

- SLSO bör få ett liknande samordningsuppdrag även vid framtida likartade händelser
- Regionen och kommunerna rekommenderas att gemensamt se över läkar- och sjuksköterskebehov på boendena

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Inköp, logistik och försörjning

Utvalda slutsatser:

- Operativ expertis har möjliggjort lösningar för inköps-, logistik- och försörjningsfrågor
- Samverkan är kritiskt för att möjliggöra tillgång till relevanta varor och tjänster i kris
- Övergripande ägarskap och samsyn kring hur inköpsflödena ska hanteras saknas
- Command Center blev avgörande för Regionens hantering av materialförsörjning
- Command Center säkerställde Regionens samlade behov
- Läkemedelsförsörjning säkrad genom arbete med ett stort antal frågeställningar, däribland nationell samordning
- Låg beredskap för masstestning, men utökningen möjliggjorde nästan tre gånger fler tester på en vecka innan jul än under hela influensasäsongen 2018-2019

Utvalda rekommendationer:

- Genomföra en översyn kring hur det övergripande ansvaret för inköpsflödena ska hanteras
- Utvärdera behovet av kompletterande kompetens inom logistik- och lagerstyrning för Regionen som helhet samt tydliggör ägarskapet för effektiva rutiner för överblick av saldonivåer hos vårdgivare samt analys och prognoser
- Specificera vilken analyskapacitet som ska finnas tillgänglig, och framför allt hur kapacitet skyndsamt kan utökas i framtiden

© 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

Slutsatser och rekommendationer



Personal

Utvalda slutsatser:

- Personal, samverkansaktörer och samhället har ställt upp under krisen
- Kompetent personal är en trång sektor i kris
- Omplaceringar inom det egna akutsjukhuset var viktigt
- Pandemin har inneburit en påfrestande situation för sjukvårdpersonal och kritiska funktioner
- Proaktiv och omfattande insatser för krisstöd

Utvalda rekommendationer:

- Närmare utvärdera förutsättningar för personalförsörjning vid särskilda händelser
- Utforma strategi för användning av kanaler för bemanning i kris
- Vidareutveckla rutiner för den sjukhusinterna omplaceringsprocessen
- Utvärdera nyttan av krislägesavtalet i jämförelse med lokalt använda avtal

© 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



© 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