



Hur har Sverige utvärderat pandemin i Covid-19

En metautvärdering av regioner, kommuner och länsstyrelser
utvärderingar.

Alva Lindhagen

Verksamhet: Katastrofmedicinskt centrum

Innehåll

Förord.....	4
1 Bakgrund.....	5
1.1 Sveriges krishantering	5
1.1.1 Kommun	6
1.1.2 Region	6
1.1.3 Länsstyrelse	7
1.2 Vid en samhällsstörning	7
1.2.1 Kommun vid samhällsstörning	7
1.2.2 Region vid samhällsstörning	7
1.2.3 Länsstyrelser vid samhällsstörning	8
2 Utvärdering	9
2.1 Trappstegsmodellen	9
2.2 Metautvärdering.....	10
2.3 Systematiska litteraturstudier	11
3 Metod	12
3.1 Insamling av rapporter	12
3.2 Inkludering av rapporter	13
3.3 Analys av rapporter	13
3.4 Tematisk analys	15
4 Resultat.....	16
4.1 Insamlingsresultat.....	16
4.2 Rapporternas innehåll.....	18
4.2.1 Utvärderingsperiod	19
4.2.2 Utförare och beställare.....	20
4.2.3 Insamlingsmetoder	21
4.3 Metautvärdering.....	22
4.4 Identifierade teman.....	24
4.4.1 Huvudtema I, Planera för en pandemi.....	25
4.4.2 Huvudtema II, Att arbeta många tillsammans.....	27
4.4.3 Huvudtema III, Tydliggör roller	28
4.4.4 Huvudtema IV, Kommunikation	29
5 Diskussion	33
5.1 Verksamhetsutveckling	33
5.2 Utvärderingsperiod	33
5.3 Vetenskaplig koppling	34
5.4 Åtgärdsförslag.....	34
5.5 Datainsamlingsmetod	34

5.6 Beställare och utvärderare	34
5.7 De inkluderade rapporternas slutsatser och åtgärder	35
5.8 Riktlinjer	35
5.9 Metoddiskussion.....	36
6 Slutsats	38
7 Referenser.....	39
8 Bilagor	41
8.1 Bilaga 1, Guide till värdering	41
8.2 Bilaga 2, inkluderade rapporter	44

Förord

Det här arbetet har utförts på uppdrag av Katastrofmedicinskt centrum (KMC), Region Östergötland. Katastrofmedicinskt centrum har uppdraget att vara ett nationellt och internationellt centrum inom ämnesområdena katastrofmedicin och traumatologi. Syftet är att bedriva forskning, utbildning, utveckling inom dessa ämnesområden. KMC ska ansvara för Regional kris- och katastrofmedicinsk beredskap med uppgift att i Region Östergötland planera, agera och följa upp särskilda händelser och samhällsstörningar. På KMC bedrivs tvärvetenskaplig forskning avseende katastrofmedicin inom fokusområdena Klinisk traumatologi, Experimentell traumatologi, Modellering och Simulering, Human Factors, Utbildning och lärande och Beredskap och ledning. Forskning inom fokusområdet Beredskap och ledning ämnar förbättra katastrofberedskapen och öka resiliensen hos sjukvårdssystemet genom utveckling och implementering av kvalitetssäkrade strategier. Fokusområdet arbetar också för att stärka samverkan mellan aktörer som är involverade i kris- och katastrofhantering. Forskningen är riktad mot team- och organisationsnivån för samverkan, koordinering, beredskap och ledning.

Denna metautvärdering ger en god insyn i hur svenska offentliga aktörer utvärderat hur Covid-19 har hanterats.

1 Bakgrund

Kapitlet erbjuder läsaren att ta del av Sveriges krishanteringssystem. Krishantering sker på flera nivåer och i flera olika organisationer och det finns även en variation i hur en kris kan se ut. Därför förekommer det olika begrepp för att beskriva samma företeelser. Exempelvis, särskild händelse, allvarlig händelse och extraordinär händelse. MSB (2018, s. 201) använder begreppet samhällsstörningar ”som term för de företeelser och händelser som hotar och ger skadeverkningar på det som ska skyddas i samhället”. Det som ska skyddas är människors liv och hälsa, miljö, demokratin och mänskliga rättigheter. Ordet samhällsstörningar kan användas som ett samlingsbegrepp för händelserna och är det ord som fortsatt kommer att användas i rapporten.

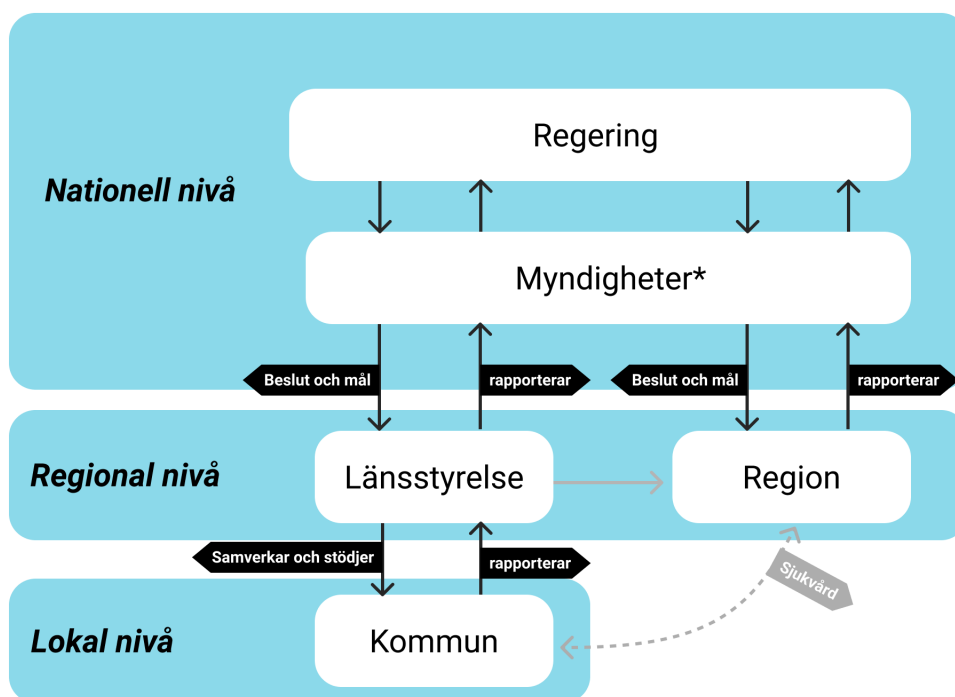
1.1 Sveriges krishantering

Sveriges krishantering handlar om samverkan mellan lokal, regional och nationell nivå. Krishanteringen utgår ifrån de tre grundprinciperna som kallas Ansvars-, Likhets- och Närhetsprincipen (Krisinformation, 2021a). Ansvarsprincipen handlar om att den verksamhet som utförs under normala förhållanden även gäller vid kriser. Likhetsprincipen syftar till att ordinarie verksamhet ska fungera på samma sätt vid kris, i den mån det är möjligt. Närhetsprincipen innefattar närhet till inträffad händelse. Det innebär att de som är närmast berörda geografisk och ansvarsmässigt, är de som hanterar händelsen. Sammantaget betyder det här att varje organisation ska vidhålla sitt ordinarie ansvar vid kris, ska försöka upprätthålla ordinarie strukturer och hantera händelser som uppstår inom deras ansvarsområde.

I det här avsnittet kan läsaren få en övergripande bild över det svenska krishanteringssystemet. Systemet är uppbyggt i nivåer där samverkan och samordning mellan nivåerna är olika. En förtydligande bild ges i Figur 1. Då de tre grundprinciperna hänvisar till ordinarie förhållande kommer även ansvar under ordinarie förhållanden att presenteras.

Översikt för ansvarsordning

Skyldighet att upprätthålla kvalitet, samverka, samordna och rapportera inför



*Vid kris gäller det främst Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Länsstyrelsen är en myndighet på regional nivå.

1.1.1 Kommun

I Sverige finns det 290 kommuner som sköter verksamhet på lokal nivå. Enligt svensk lag är kommunerna skyldiga att upprätthålla verksamhet inom social omsorg, utbildning, bostäder och biblioteksverksamhet (SKR, 2021b). De ska även hantera vatten och avlopp, renhållning och avfall, planera och hantera byggfrågor, samt kontrollera för miljö- och hälsoskydd. I verksamheten ingår det även att tillhandahålla räddningstjänst, upprätthålla krisberedskap och civilt försvar. De kan även ha ansvar för så kallade *frivilliga* uppgifter så som energi, näringsliv, sysselsättning, fritid och kultur.

1.1.2 Region

Sverige består av 21 regioner med skyldigheter som sträcker sig över stora geografiska områden (SKR, 2021c). Enligt lag är det deras uppgift att tillhandahålla hälso- och sjukvård, tandvård och regionalt utvecklingsansvar. De kan även frivilligt ägna sig åt kultur, utbildning och turism. Tillsammans med kommunen ska de hantera kollektivtrafiken inom regionen. Regionen är en vårdgivare som ska säkerställa aktiviteter och processer som krävs för att verksamheten innehar kvalitet (SOF 2013:22). I det ingår det att ha en ledningsgrupp som

ansvarar för verksamheten, samverkan inom verksamheten samt arbeta systematiskt för att förbättras.

1.1.3 Länsstyrelse

I Sverige finns det 21 länsstyrelser som ansvarar för att statliga mål förvaltas i varje län (Regeringskansliet, 2015). Länsstyrelserna ska ha ett helhetsperspektiv och ta hänsyn till regionala förhållanden och förmåga. Det betyder att Länsstyrelserna fungerar som en länk mellan det lokala och det nationella.

1.2 Vid en samhällsstörning

Enligt lagen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (SFS 2006:544) ska regioner och kommuner vidta åtgärder för att stärka sin förmåga och minska sin sårbarhet i kris. Det ska göras genom analys av möjliga samhällsstörningar och värdering av dess allvarlighet i form av risk- och sårbarhetsanalyser. Analyserna ska ligga till grund för planeringen inför hanterandet av samhällsstörningen.

Det beskrivs även i lagen (SFS 2006:544) att det ska finnas en krisledningsnämnd i varje kommun och region som ska verkställa uppgifter under en samhällsstörning. Vid en samhällsstörning beslutar ordförande i krisledningsnämnden när nämnden ska träda i funktion, vilket skapar en förändring i organisationen där krisledningsnämnden får beslutsmandat över verksamheter som vanligtvis styrs av andra nämnder. Vid avveckling av krisledningsnämnd, återgår ansvaret för verksamheterna till ordinarie nämnder.

Det tillfaller kommuner och regioner ett ansvar att öva och utbilda personal inom sina verksamheter (SFS 2006:544). Övningarna och utbildningarna bör utgå ifrån de scenarion som tagits fram i risk- och sårbarhetsanalyserna (Pütsep, 2018).

1.2.1 Kommun vid samhällsstörning

Enligt förordningen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (SFS 2006:637) ska kommuner lämna lägesrapporter och hålla länsstyrelsen underrättad om händelseutvecklingen under samhällsstörningen.

Kommunerna ska bygga nätverk med externa aktörer så som frivilligorganisationer, myndigheter och företag (Krisinformation, 2021b). Vid kris är det viktigt att ha ett fungerande samarbete mellan organisationer.

Det finns en strävan att sammanställa de åtgärder som utförs under kris. MSB (2021) presenterade en rapport om kommunal organisering under pandemin, där 177 av Sveriges 290 kommuner medverkade. Den visar att 75% av de medverkande kommunerna inte valde att aktivera sin krisledningsnämnd under år 2020. Resterande har aktiverat krisledningsnämnden en eller fler gånger. MSB (2021) uppger att krisledningsnämnderna har aktiverats för att besluta om samordning, personalförsörjning, smittspridning, kontinuitet i verksamhet och inriktning.

1.2.2 Region vid samhällsstörning

Regioner har en tjänsteman i beredskap (TiB) som kan kontaktas dygnet runt (Krisinformation, 2021c). Tjänstemannen fungerar som regionens ständiga katastrofberedskap.

TiB ingår ofta i en krisledning, vars funktion är att samordna regions resurser vid en samhällsstörning för att reducera inverkan på ordinarie verksamhet. I den gemensamma författningshandlingen avseende hälso-och sjukvård, socialtjänst, läkemedel, folkhälsa m.m. (HSLF-FS 2020:60: kap 4§1) står det att varje region ska vid varje samhällsstörning kunna:

1. Larma och aktivera nödvändiga funktioner
2. Samordna och leda aktuella hälso-och sjukvårdsverksamheter
3. Utföra insatser i ett skadeområde, genomföra transporter och ta hand om drabbade
4. Arbeta tillsammans med andra aktörer på nationell, regional och lokal nivå genom samverkan. Exempel på aktörer är kommuner, andra regioner och myndigheter.

Vid samhällsstörningar kan det krävas att regioner behöver öka sin beredskap för att klara av trycket inom hälso-och sjukvård (Socialstyrelsen, 2022). Om det krävs går regionen upp i stabsläge vilket innebär att det tillsätts en särskild sjukvårdsledning (SSL) som håller sig informerade om händelseutvecklingen och utför nödvändiga åtgärder. SSL innehåller flera funktioner som träffas regelbundet i möten för att hantera den uppkomna störningen (Socialstyrelsen 2022).

1.2.3 Länsstyrelser vid samhällsstörning

Länsstyrelserna har ett regionalt samordningsansvar vid kris. Inför kriser fungerar länsstyrelserna som stöd i planering och utbildning till kommuner (SFS 2017:870). I och med det geografiska områdesansvaret, ska länsstyrelserna ordna med samverkan mellan myndigheter och kommuner. De ska inte ta över verksamhet, men kan upprätta ledningsfunktioner för samordning och information. Det är länsstyrelsens ansvar att samla in information från kommunerna och upprätta regionala lägesbilder. Länsstyrelserna ska även följa upp kommunernas arbete och kontrollera hur väl de följer lagen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (SFS 2006:544) och rapportera årligen till Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Precis som regionerna, ska länsstyrelsen ha en TiB som är redo att initiera och samordna krishantering. Länsstyrelserna har även själva ett ansvar att upprätta risk-och sårbarhetsanalyser som kan användas som underlag vid beslut om åtgärder i kris.

2 Utvärdering

Sandberg och Faugert (2020) beskriver hur utvärderingar har fått en ökad betydelse i samhället under de senaste årtiondena. Det är en del av de mål som organisationer sätter upp för att förbättra sin verksamhet. Ordet utvärdering definieras i Sandberg och Faugert (2020, s. 13) som något som ”*avser en systematisk undersökning av en åtgärd av värde och betydelse*”. Alltså, undersökandet av en förändrings påverkan på organisationen. Beerens (2021) skriver att utvärderingar handlar om att förebygga en felsyn på en organisations värde och därmed ge en rättvis bild av verkligheten. Det kan göras genom att utvärdera utifrån en organisations definierade mål. En sådan typ av utvärdering utförs ofta av revisorer för kommuner och regioner. Revisorerna kontrollerar att verksamheten upprätthåller kvalitet, utgår ifrån uppsatta lagar och presenterar resultaten i en revisionsrapport. Det kallas för en *kontrollerande utvärdering* (MSB, 2019). Enligt MSB bör en utvärdering även vara användbar för framtiden. Därav ska utvärdering av en samhällsstörning leda till förbättrad hantering vid nästa uppkomna störning. En utvärdering kan därmed vara *främjande* med identifiering av potentiella förbättringar. Utvärderingen kan då innehålla åtgärdsförslag till organisationen.

Oavsett om utvärderingen är kontrollerande eller främjande bör utvärderingen använda sig av metoder för att både samla in kvalitativa och kvantitativa data (Beerens, 2021). Enligt MSB (2019) utförs datainsamling i utvärderingar oftast genom intervjuer och dokumentstudier. Andra mindre vanliga metoder är observationer och enkäter. Det är relevant att i utvärderingens rapport kunna avgöra vilken information som samlas in och i vilken kontext (Beerens, 2021). Det är även intressant att ta del av hur utvärderingen garanterar validitet och reliabilitet.

2.1 Trappstegsmodellen

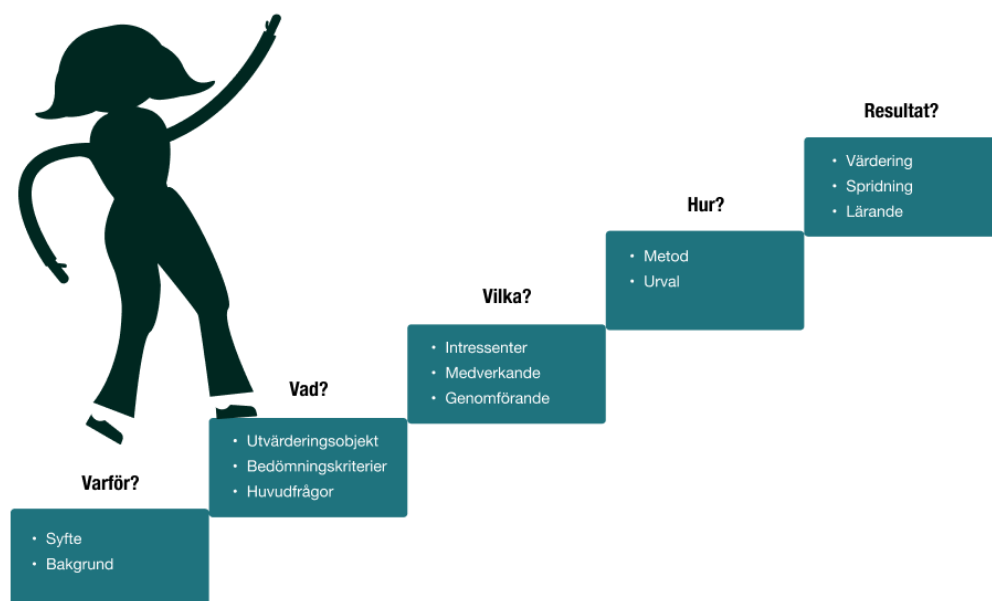
Ett rekommenderat sätt att utvärdera är Trappstegsmodellen som beskrivs i MSB:s (2019) riktlinjer för hur kommuner ska planera sina utvärderingar. Den delas upp i fem faser som representeras i trappsteg som utvärderaren måste gå för att genomföra utvärderingen (se Figur 2). De fem faserna presenteras i frågor och beskrivs nedan:

Varför? Där bestäms varför projektet har beställts och en bakgrund till behovet av en utvärdering.

Vad? Tydliggöra vem/eller vad föremålet för studien är. Det kan innehålla en beskrivning av föremålet av intresse. Utvärderingen ska ha ett tydligt nedskrivet syfte med avgränsning för området. Det är även viktigt att ringa in vilka frågor som ska besvaras, samt vilka teorier eller kriterier som resultaten ska bedömas emot. Kriterierna kan till exempel vara teorier om organisation, lagar eller mål som organisationen satt upp.

Vilka? Nedteckna vilken målgruppen för utvärderingen är. Vem är det som kommer att beröras av denna utvärdering? Med det menas, vilka som kommer att ha intresse av resultatet för utvärderingen. Det kan vara kommunalchefen, men också allmänheten. Vilka behöver medverka i utvärderingen och vem ska utföra utvärderingen? De som medverkar i utvärderingen är de som kan bidra med information till händelsen som ska utvärderas. Utförarna av utvärderingen kan vara intern personal på den berörda förvaltningen. Det kan

även vara externa aktörer, till exempel från andra kommuner eller regioner, forskare eller konsulter.



Figur 2. Trappstegsmodellen med de fem stegen: varför, vad, vilka, hur och resultat.

Hur? Hur ska utvärderingen läggas upp? Val av typ av data, insamlingsmetod och analysmetod. Det här kan vara förankrat i en utvärderingsmodell eller kopplat till de kriterier som resultaten ska bedömas emot. Utvärderarna ska kartlägga ett händelseförlopp för störningen utifrån det insamlade materialet.

Resultat Tolkning och slutsats. Bör bemöta kriterierna som sattes, samt hur kunskapen ska spridas på bäst sätt. Samtliga delar av trappan ska dokumenteras i en sammanfattad rapport. Det finns inga krav för rapportens form eller struktur

2.2 Metautvärdering

Beerens (2021) tar upp metautvärdering som ett sätt att utvärdera utvärderingar. Utvärderingarna granskas noga och dess kvalitet värderas. Enligt Sandberg och Faugert (2020) kan en metautvärdering göras på en rapport utifrån trappstegsmodellen. Det går även att följa deras egen modell som fungerar som en checklista för utvärderaren av utvärderingen. Modellen kallas metautvärdering och är inspirerad av flertalet andra utvärderingar mellan 1997 och 2011. Metautvärderingen handlar om att besvara ett antal frågor som ska vederläggas genom läsning av rapport. Sandberg och Faugert (2020) har delat in frågorna i kategorier som är av relevans för att bedöma kvalitén. Kategorierna är validitet, reliabilitet, användbarhet, kostnadseffektivitet samt ansvarstagande och etiska principer.

2.3 Systematiska litteraturstudier

Ett alternativt sätt att handskas med utvärderingar är genom systematiska litteraturstudier. Kitchenham (2004) skriver att en systematisk litteraturstudie (SLS) handlar om att identifiera, förstå och utvärdera tillgängligt material inom ett visst område. Det finns flera anledningar att genomföra en litteraturstudie, där de vanligaste anledningarna är; att summera nuvarande bevis, att identifiera luckor i forskningsområden eller att skapa ett ramverk för framtida forskning. Det är viktigt att en systematisk litteraturstudie följer en förbestämd sökstrategi och att samtligt innehåll analyseras på ett rättvist och noggrant sätt. Jesson, Matheson och Lacey (2011) skriver att det är skillnad mellan sättet som en SLS utförs på och anledningen till att den utförs. En SLS är en översyn över alla publicerade artiklar som är utvalda genom en systematisk process för att identifiera relevanta studier. Karolinska institutet (2021) menar att en stor del av systematiska litteraturstudier (SLS) är sökning efter relevant information. De beskriver att ca 2–3 % av det som hittas är relevant. Denna rapport har en mer avgränsad ingång där organisationer inom offentlig sektor har utvärderat sin hantering av kriser. Därav kommer inte sökningen att vara bred utan mer målinriktad. En styrka med systematiska studier är att de kan visa på en större effekt över flertalet studier och tillhandahålla bevis för att ett fenomen finns och är robust förankrat i vetenskapen (Kitchenham, 2004).

3 Metod

I följande kapitel redovisas proceduren för insamling och analys av insamlade utvärderingar. Då syftet med studien krävde att en stor mängd rapporter eftersöktes och analyserades, valdes det inom projektet att utföra eftersökningen på ett sätt som liknar en systematisk litteraturstudie (SLS). Jesson et al. (2011, s.12) definierar en systematisk litteraturstudie som en *“...review with a clear stated purpose, a question, a defined search approach, stating inclusion and exclusion criteria, producing a qualitative appraisal of articles”*. En SLS är därmed en återgivning av en stor mängd information som tagits fram på ett förbestämt systematiskt sätt. Proceduren för den här studiens tillvägagångssätt är inspirerad av Kitchenhams (2004) procedur i kombination med Jessons et al. (2011). Kitchenhams procedur är specifikt inriktad till studenter som utför litteraturstudier på egen hand.

Projektet följde dessa steg:

1. Gjorde en plan över processen som ska utföras
2. Definierade en tydlig forskningsfråga
3. Definierade vad för innehåll som ska extraheras.
4. Samlade in rapporter
5. Definierade, applicerade och motiverade exkluderings- och inkluderingskriterier
6. Extraherade information från rapporter
7. Applicerade kvalitet på inkluderade rapporter
8. Sammanställning
9. Rapport

Steg 4–7 skedde parallellt utifrån att rapporterna samlades in. Det betyder att stegen inte var åtskilda. Det innebär att den här studien inte är en SLS. Inom det här projektet ämnades det sammanställas information för att på så sätt fylla en kunskapslucka, men inte inom ett specifikt forskningsområde. Innehållet bestod inte heller av vetenskapliga artiklar vilket sammantaget visar på att denna studie inte är en SLS.

3.1 Insamling av rapporter

För att få en bred överblick över kommuners, regioners och länsstyrelser utvärderingar av pandemin eftersöktes utvärderingar från hela landet. Initialt användes sökverktyget Google för att inhämta en överblick om vad som utförts. Söktermerna som användes var:

- ”Utvärdering [corona/covid-19] Region [varje specifik region]”
- ”Utvärdering [corona/covid-19] Länsstyrelse [varje specifik länsstyrelse]”
- ”Utvärdering [corona/covid-19] kommun”

För att bredda underlaget för analys skickades ett mejl ut till samtliga kommuner, regioner och länsstyrelser. En första förfrågan skickades ut v.36–37 hösten 2021. En ny förfrågan skickades ut till organisationerna v.43–44 samma höst.

Mejlsvaren från organisationerna samlades in och kategoriserades i fyra kategorier:

1. Fått in material. (Potentiellt intressant material för studien.)
2. Har en pågående utvärdering. (Kontaktades v.43 om resultatet blev klart inom ramen för denna studie)

3. Har ingen utvärdering. (Noteras och exkluderas)
4. Utvärderingen är sekretessbelagd. (Noteras och exkluderas)

3.2 Inkludering av rapporter

Insamlat material delades upp utifrån organisationstyp, det vill säga kommun, region och länsstyrelse. Rapporterna granskades initialt och kategoriserades enligt nedan.

1. Ny utvärdering som inkluderas.
2. Redan insamlad.
3. Ny utvärdering. Osäkerhet kring inkludering.
4. Irrelevant för studien. Läggs inte in i analysdokument.

Projektet satte upp inkludering- och exkluderingskriterier som det beskrivs i Kitchenham (2004). De presenteras i Tabell 1. Allt material som inte tydligt innehöll inkluderingskriterierna fick bedömas enskilt för om de skulle inkluderas ändå i förhållande till exkluderingskriterierna.

Tabell 1. Inkluderings- och exkluderingskriterier.

Inkludera	Exkludera
- Begrepp som Corona, covid-19, utvärdering eller pandemi förekommer i titeln - Det är en utvärdering av organisationens hantering av pandemin i Covid-19 - Det är en revisionsrapport	- Materialet innehåller inte någon typ av utvärdering av organisationens hantering av pandemin (till exempel en pandemiplan, enkätfrågor, statistik utan kontext) - Rapporter från organisationer som redan granskats. Utvärdering av krishantering värderas högst. - Formatet för materialet är svårbedömt (till exempel film, powerpoint)

Att inte endast förhålla sig till inkluderingskriterier var något som studien tog ställning till, då gråzonen mellan kriterierna kan anses vara svårbedömd. Utifrån studiens syfte, att försöka inkludera så många delar av Sverige som möjligt, gjordes några undantag för de geografiska områden som inte publicerat andra utvärderingar. Exempelvis inkluderades delrapporter och några få kortare sammanfattningar. Information om vilka typer av rapporter som inkluderats i studien presenteras i resultatet.

3.3 Analys av rapporter

Rapporterna som inkluderats i analysdokumentet lästes och utvärderades. Analysdokumentet var ett Excel-ark som innehöll alla rapporter och en strikt mall där frågor skulle besvaras med kortfattade svar (Bilaga 1). Ordningen på analys av rapporterna var ej strukturerad och sorterades inte utefter beställare, titel eller författare. De lades in utefter att material kom in till analysansvarig.

Analysdokumentet var uppdelad i två delar; (1) generella frågor om utvärderingen och slutsatser, (2) en metautvärdering.

Del (1) handlade om att kartlägga innehållet i varje rapport. Punkterna togs fram utifrån vad en bra utvärdering ska innehålla utifrån MSB:s (2019) riktlinjer, samt sådant som ansågs vara intressant att kartlägga inom ramen för projektet. Kartläggningen bestod av insamling av:

- Vetenskaplig koppling
- Centrala begrepp och språk
- Metod
- Tidsperiod
- Beställare och utförare
- Typ av rapport
- Deltagare
- Händelseförlopp
- Åtgärdsförslag och slutsatser

Del två (2), metautvärderingen, är hämtad från Sandberg och Faugert (2020) och handlar om att bedöma kvalitén på utvärderingen. Metautvärderingens kriterier kan läsas i kapitlet Teori. Metautvärdering valdes som metod för kvalitetsbedömning efter ett utfört internt pilottest. Pilottestet jämförde metautvärderingen och Trappstegsmodellen. Metautvärderingen ansågs som mest prominent för att bedöma kvalitet då den innehöll fler kriterier än Trappstegsmodellen. Kriterierna var även ställda som frågor i förhållande till övergripande kategorier som validitet, reliabilitet och användbarhet. Det underlättade analys, samt kunde belysa övergripande mönster om rapporternas kvalitet.

Metautvärderingen hade kriterier som avlägsnades i analysen. Sex frågor togs bort. Frågorna berörde kostnadseffektivitet, etiska principer och generaliserbarhet. Kostnadseffektivitet togs bort då det ofta kräver eftersökande arbete utanför rapportens ramar (Sandberg och Faugert, 2020). Etiska principer var irrelevant då ämnet för utvärderingen krävde transparens gällande deltagarna i studien, till exempel för att motivera relevansen i insamlade data. Generaliserbarhet avlägsnades eftersom rapporterna syftade till den specifika covid-19-pandemin och för rapportskrivarnas specifika organisation.

Ytterligare förändringar till metautvärderingen var värderingskalan. Sandberg och Faugert (2020) använder en skala från ett till fyra, men för att reducera analysiden fick möjliga svar binära svarsalternativ. En etta skrevs in för alternativ ”ja” och en nolla för alternativ ”nej”. En nolla utdelades även när det inte framkom i utvärderingen om kriteriet var uppfyllt eller ej. Förenklingen gjordes för att effektivisera utvärderingen, då metautvärderingar oftast görs av fler personer och på bara en rapport (Sandberg och Faugert, 2020). Detta i motsats till denna studie. Mallen innehöll en guide för att underlätta för utvärderaren och för att i största möjliga mån ge alla utvärderingar en likvärdig bedömning. Justeringarna och guiden kan läsas i detalj i Bilaga 1.

3.4 Tematisk analys

En del av syftet med projektet var att övergripande ta reda på vad utvärderingarna kommit fram till. Därav samlades slutsatser och åtgärdsförslag i en kolumn i analysdokumentet. Då data var kvalitativ sort, bestämdes det inom projektet att en tematisk analys på innehållet var relevant (Braun och Clarke, 2006). Den tematiska analysen följde Braun och Clarkes (2006) sex steg för att utröna teman i innehållet. De stegen är:

1. Läs och bekanta sig med innehållet
2. Identifiera mönster
3. Eftersök teman
4. Granska identifierade teman
5. Namnge slutgiltiga teman
6. Skriv rapport om resultat

Utvärderingars huvudfokus är utveckling av kommande arbete och därav värderas åtgärdsförslag som den viktigaste komponenten i slutsatserna. Därför gjordes tematisk analys främst på de åtgärdsförslag som presenterades. Åtgärdsförslagen och slutsatserna separerades deduktivt innan analys, men resterande tematisk analys utfördes induktivt.

4 Resultat

I följande kapitel beskrivs resultatet för studien. Först presenteras antal insamlade rapporter, sedan dess innehåll och kvalitet. Kapitlet avslutas med resultatet från den tematiska analysen som utförts på rapporternas åtgärdsförslag och slutsatser.

4.1 Insamlingsresultat

Totalt medverkade 110 rapporter i studien. Det var 35 rapporter som samlades in via sökverktyget Google och 75 som samlades in genom mejlkontakt. I Tabell 2 kan läsaren se hur många från varje organisation som svarade och om de bidrog med material till studien eller ej. Vid mejlkontakt förekom dubletter från tidigare eftersökning.

Tabell 2. Översikt av insamling via mejl. Antalet representerar antal organisationer, ej antal rapporter.

Svarskategori	Kommun	Region	Länsstyrelse	Total
Antal inkluderade	72 (79*)	14 (18*)	12 (13*)	98 (110*)
Inskickat material	80	10	8	98
Arbete pågår	31	5	4	40
Hade ej utvärdering	43	0	2	45
Sekretess	2	1	0	3
Inget svar	134	6	7	147
Totala svar	156	16	14	186

**Antal rapporter för varje organisationstyp*

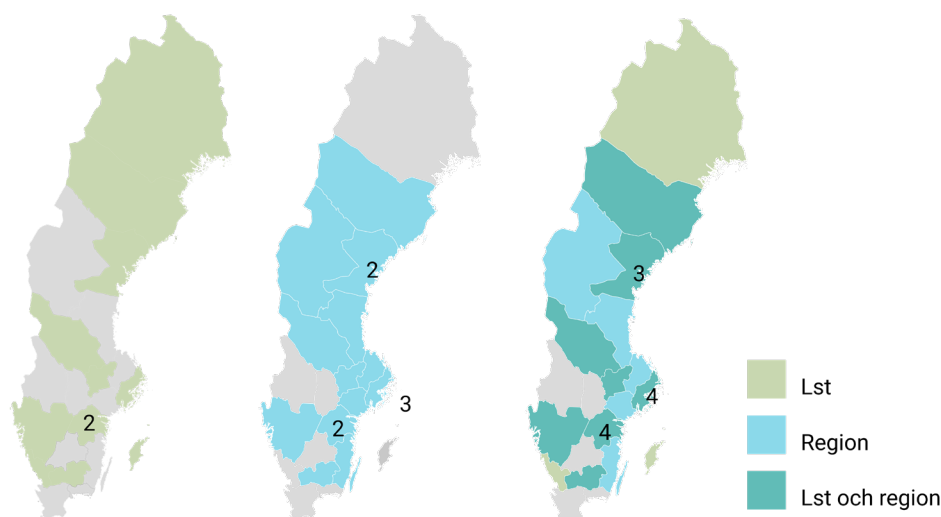
Varje rapport granskades och blev antingen inkluderad i studien eller exkluderad från studien. För att förtydliga, alla som bidrog med material inkluderades alltså inte i studien.

Det var 45 rapporter som blev exkluderade från studien. Den vanligaste anledningen till att en rapport blev exkluderad var för att innehållet avsteg för långt från en utvärdering, då den inte innehöll någon typ av värdering över organisationens hantering av covid-19-pandemin (Tabell 3). Den kunde då inte metautvärderas. Innehållet kunde till exempel vara enkätsvar, pandemiplaner eller kartläggningar. Den näst vanligaste anledningen till exkludering var en redundans från vissa kommuner, regioner och länsstyrelser som prioriterades bort för att organisationerna inte skulle överrepresenteras i data.

Tabell 3. Anledning till exkludering av rapporter och dess frekvens.

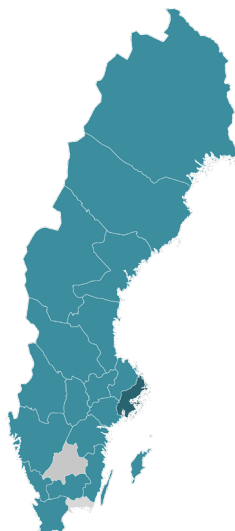
Anledning till exkludering	Antal
Ej utvärdering	41
Organisation redan representerad	17
Avsteg från ämnet	3
Formen	1
Utkast	1
Total	63

Av de 110 rapporter som inkluderades i studien representerades nästan hela Sverige. Av de regionala organisationerna, länsstyrelser och regioner, var det Värmland, Örebro, Skåne, Jönköping och Blekinge som fattades (se Figur 3). För Värmland, Örebro och Skåne fanns det dock en eller flera kommuner representerade på lokal nivå (se Figur 4).



Figur 3. Länsstyrelser och regioner som representeras i data.

Not: Representation av geografiska områden på regional nivå, länsstyrelser (Lst) och regioner. Siffror är markerade för att visa på områdenas redundans i data. Bilderna över Sverigekartan är en modifierad version av Lokal_profil licensierad under CC-BY-SA-2.5.



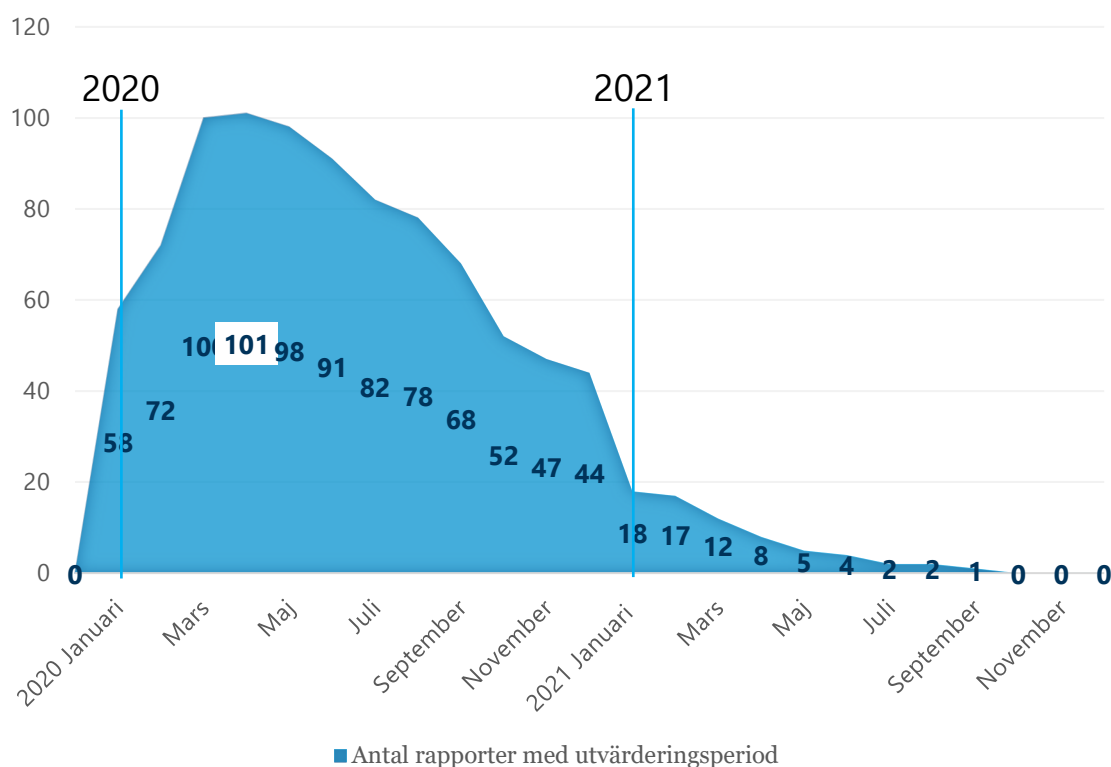
Figur 4. Karta över de regioner som har kommuner representerade i data.

Not. En karta över representation av områden där färglagd markering gäller för kommun, region och länsstyrelse i respektive län. Mörkare färg innebär överrepresentation sammantaget alla nivåer av organisation. Bilden är en modifierad version av Lokal_profil licensierad under CC-BY-SA-2.5.

4.2 Rapporternas innehåll

Rapporternas innehåll granskades och kvantifierades utifrån uppsatta parametrar. Rapporterna benämndes som utvärderingar (76%), revisionsrapporter (12%) samt hade övriga benämningar (12%). Exempel på övriga benämningar var presentationer, förstudier, enkätsvar eller uppföljningar. Alla rapporter förutom två var skrivna på svenska. 29 (26%) av rapporterna hade vetenskaplig struktur. Det var 17 (15%) rapporter som var helt eller delvis skrivna av forskare. En av rapporterna hade publicerats i en tidskrift.

Åtgärdsförslag eller rekommendationer till förbättringsområden fanns i 80 (73%) av rapporterna. Tydligt visualiserade händelseförlopp fanns i 40 (36%) rapporter. Rapporternas centrala begrepp summerades i ett ordmoln (se Figur 5). Det framgår i 5 rapporter att MSB:s (2019) Trappstegsmodell använts.



Figur 6. Antalet rapporter som utvärderat under en viss tidsperiod, mellan 2020–2022 (103 av 110 rapporter representeras).

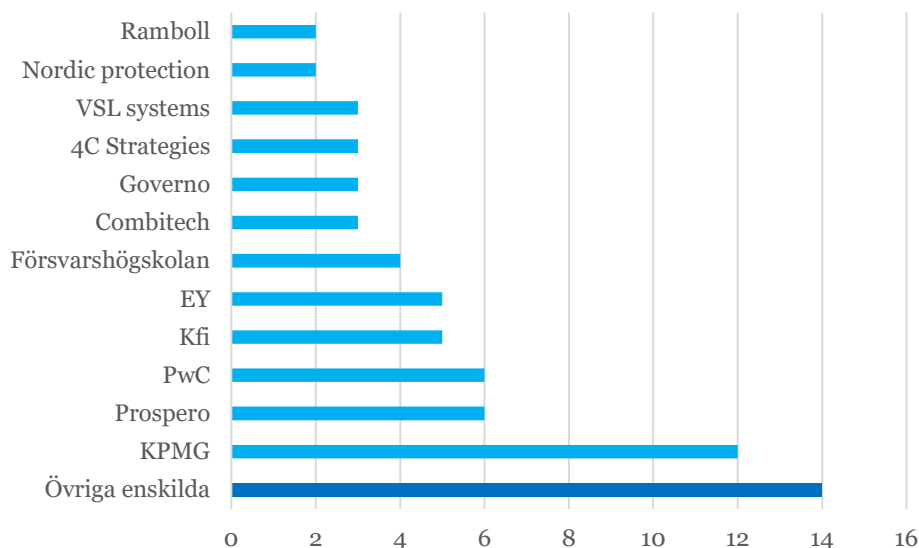
4.2.2 Utförare och beställare

Beställare av utvärderingar var från kommuner, regioner och länsstyrelser (Tabell 4). Utvärderingar kan göras internt inom organisationen eller av en extern part utanför organisationen. Sammantaget har 66 (60%) rapporter utförts externt och 44 (40%) rapporter utförts internt. Kommunerna var den organisationsgrupp som i störst utsträckning tog extern hjälp (66%). Mer än hälften (54%) av regionerna tog in en extern utvärderare. Regionerna och länsstyrelserna utförde lika många utvärderingar internt, närmare bestämt åtta utvärderingar vardera.

Tabell 4. Beställare och utförare av utvärderingar.

	Kommun	Region	Länsstyrelse	Övriga
Beställare	79	19	13	
Utförare	27	8	8	67
Andel egen utvärdering (%)	34%	44%	62%	

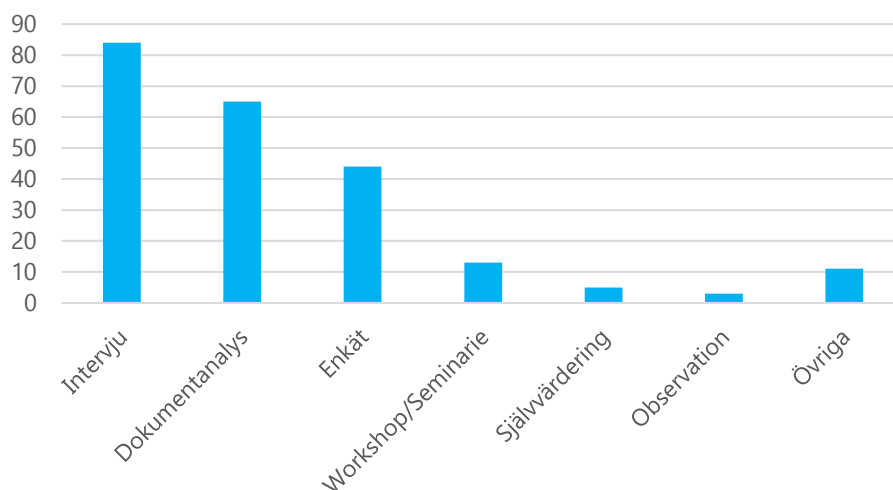
De externa utförarna bestod av privata, statliga och ideella organisationer. I Figur 7 kan läsaren se de organisationer som utförde fler än en utvärdering var. Flest utvärderingar (18%) gjorde den privata organisationen KPMG. Företagen PwC och Prospero utförde sex utvärderingar var. Tätt följt efter är den ideella organisationen Kommunforskning i Västsverige (Kfi) som utförde fem utvärderingar.



Figur 7. Översikt över de externa organisationerna som utfört utvärderingar. I ljusblått är enskilda organisationer med fler utvärderingar, i mörkblått är övriga enskilda organisationer.

4.2.3 Insamlingsmetoder

Organisationerna använde olika insamlingsmetoder för att utvärdera dess hantering av pandemin. De vanligaste metoderna var att intervjua relevanta aktörer inom organisationen, utföra dokumentanalyser på insamlat textmaterial eller skicka ut enkäter (se Figur 8). Kfi använde sig av så kallade självvärderingar där grupper inom kommunen fick utvärdera sig själva skriftligt. Exempel på mer unika insamlingsmetoder var en implementationsstudie, en beslutsloggsanalys, rådfrågningar och avstämningar.



Figur 8. Insamlingsmetoder använda i rapporterna och dess frekvens.

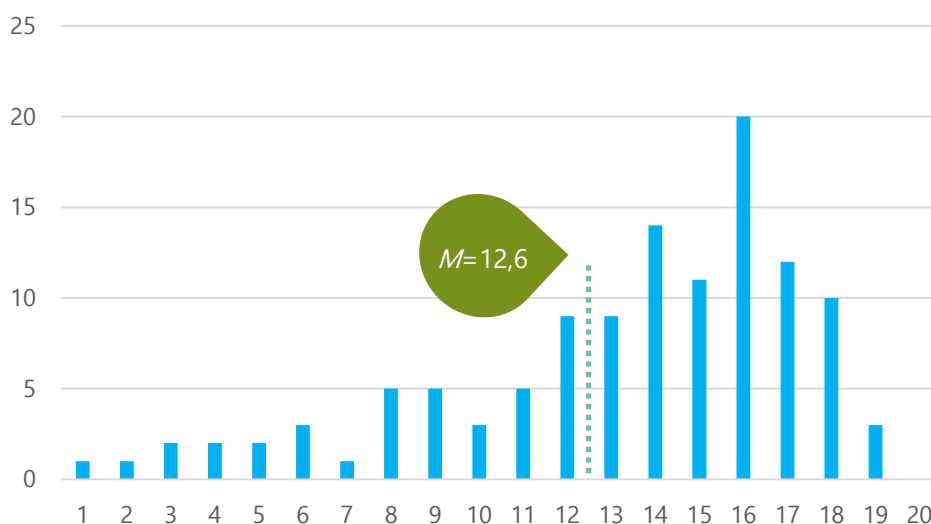
Merparten av utvärderingarna har använt sig av en eller flera insamlingsmetoder. Det var 67 (61%) rapporter som använde sig av en kvalitativ ansats där intervju, dokumentanalys, workshop, observation och självvärdering ingår. Det var tre (3%) rapporter som endast använde en kvantitativ ansats, där enkät ingår. I 35 (32%) rapporter framgår det att båda metodansatserna valts. I fem rapporter framgår inte metoden eller metodansatsen.

Det har medverkat minst 4714 personer i enkäter, intervjuer, seminarier och workshops. Det går att utläsa från de 82 (75%) utvärderingar som rapporterat antal deltagare. Det medverkade 2789 personer i enkäter ($M = 121,3$, $SD = 190,4$, $Mdn = 36$). I intervjuer medverkade 1832 personer med ett genomsnitt på 25 personer per utvärdering ($M = 25,4$, $SD = 24,7$, $Mdn = 17,5$). I seminarier och workshops har lågt räknat 93 personer medverkat ($M = 15,5$, $SD = 12,4$, $Mdn = 13$). Intressant att tilläga är att några rapporter svävande har beskrivit antal deltagare. Exempelvis, kunde antalet vara presenterat i intervall, avrundat eller i förhållande till hur många som blivit tillfrågade att delta.

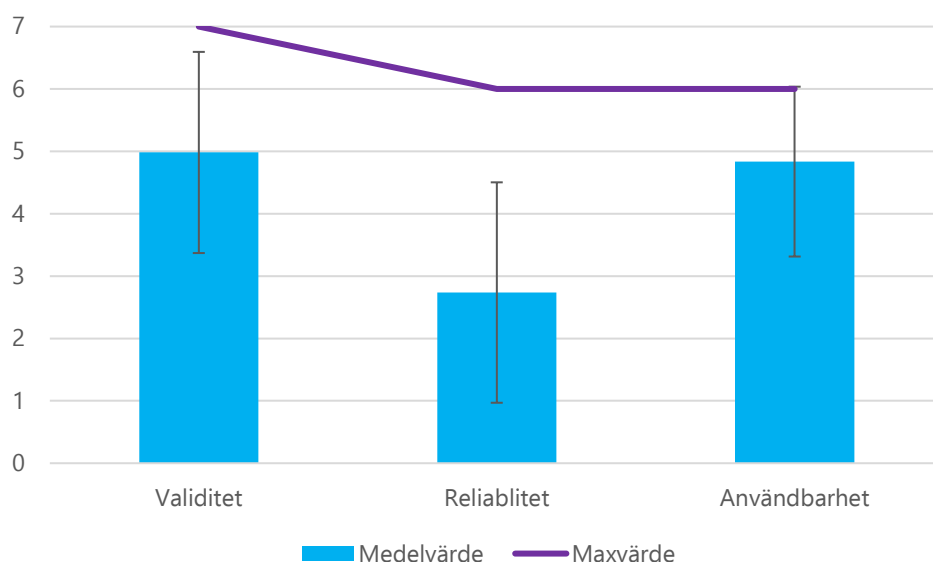
Mindre än hälften av rapporterna (42%) specificerade vilken typ av intervju som utförts. Det var 32 (29%) utvärderare som rapporterade att de intervjuat deltagare i grupp. Åtta av dessa utförde både gruppintervjuer och enskilda intervjuer. 20 (18%) rapporter har genomfört semistrukturerade intervjuer och 12 (11%) har genomfört djupintervjuer. Mer unika beskrivningar på intervjuformer var strukturerade intervjuer och öppna frågor.

4.3 Metautvärdering

Rapporternas kvalitet utvärderades genom en metautvärdering med en möjlig totalpoäng på 19. Resultaten visar på en generellt hög nivå på rapporterna då 70 (64%) rapporter fick 14 poäng eller högre (se Figur 9). Det ger alla rapporter ett genomsnittsbetyg på 12,6. Metautvärderingen var uppdelad de tre delarna validitet, reliabilitet och användbarhet (se Figur 10). Syftet var ofta tydligt beskrivet och motiverat i rapporterna, vilket ger en tämligen hög poäng gällande validitet (Tabell 5). Genomgående för många rapporter var bristen på beskrivning av metod för utvärderingen. Exempelvis var det endast 25 rapporter som redogjorde för utvärderingsprocessen och kvalitetskontroll av insamlade data. Det betyder att rapporternas reliabilitet brister och möjligheten till replikering försvåras. Majoriteten av rapporterna hade en tydlig struktur med tydliga sammanfattningar av slutsatser. Det underlättar för läsaren som bidrar till spridning av information och ger därmed höga poäng i användbarhet.



Figur 9. Poäng från metautvärdering. Medelvärde var 12,6 och representeras med den streckade stapeln.



Figur 10. Medelvärde och standardavvikelse för metautvärderingen i kategorierna validitet, reliabilitet och användbarhet. Möjligt maxvärdet representeras med ett lila streck.

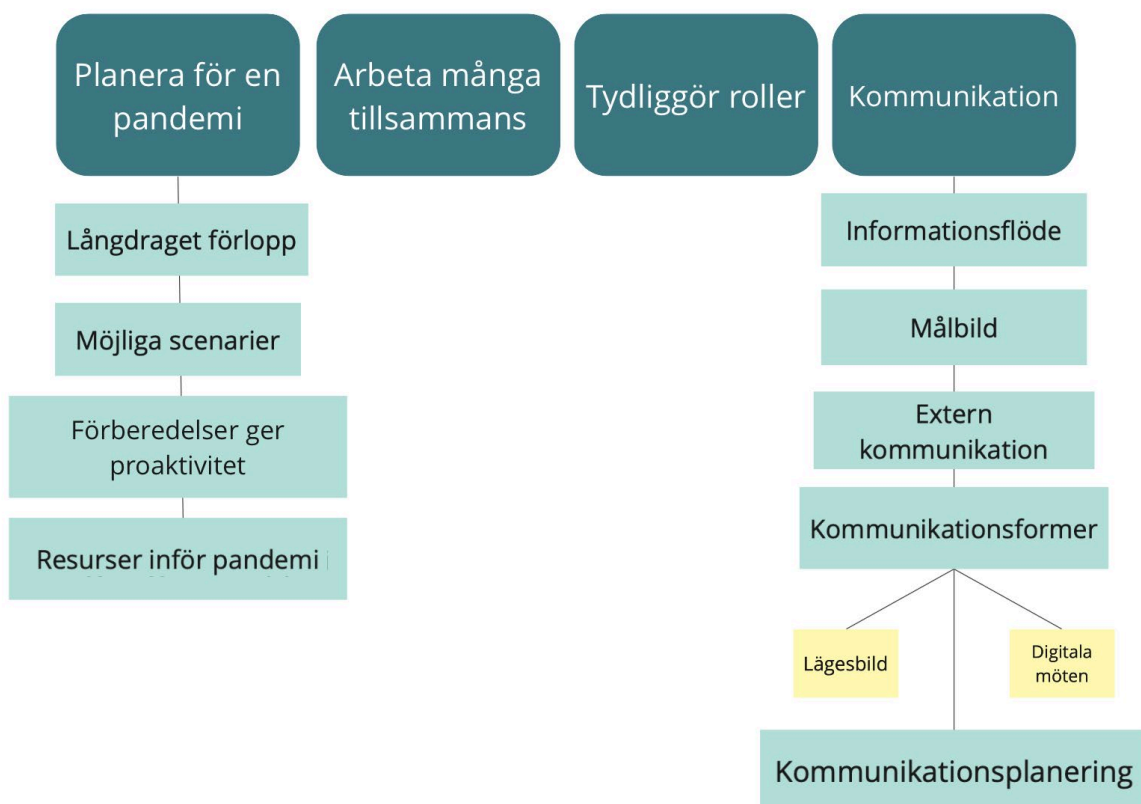
Tabell 5. Metautvärdering, frågor och förekomst.

Validitet	Antal (Ja)	Andel (%)
Är anledningen tydlig till varför utvärderingen gjorts?	98	89%
Beskrivs sammanhanget som utvärderingen gjorts i?	89	81%
Är utvärderingsobjektet tydligt beskrivet?	60	55%
Specificeras valda datainsamlingsmetoder och mätindikatorer?	90	82%
Är utvärderingens mer specifika frågor och kriterier relevanta utifrån utvärderingens syfte och kärnfrågor?	93	85%
Tydliggörs vilka begränsningar valda metoder har i utvärderingen?	22	20%
Är val av analysmetoder och slutsatser logiska utifrån utvärderingens syfte och dataunderlag?	96	87%
Reliabilitet		
Är dataurvalet pålitligt?	79	72%
Är informationskällorna tydliga?	43	39%
Beläggs datakällornas relevans, tillförlitlighet och kvalitet?	69	63%
Är utvärderarens roll tydlig?	60	55%
Beskrivs utvärderingsprocessen?	25	23%
Har kvalitetskontroll av data skett?	25	23%

Användbarhet		
Är utvärderingsrapporten skriven på ett förståeligt språk och/eller anpassad till användarnas språk?	97	88%
Är utvärderingsresultaten tydligt presenterade?	87	79%
Är utvärderingen komplett?	93	85%
Förklaras det på ett tydligt sätt hur resultaten har tolkats?	79	72%
Är presentationen välstrukturerad?	82	75%
Svarar utvärderingen mot de krav i övrigt som ställs i uppdraget eller beställningen?	94	85%

4.4 Identifierade teman

I den tematiska analysen medverkade 108 av 110 rapporter. Av den tematiska analys som genomfördes genererades totalt fyra större teman. De temana var *Planera för en pandemi*, *Tydliggör roller*, *Arbeta många tillsammans* och *Kommunikation*. De först- och sistnämnda innehåller underteman (se Figur 11). I det insamlade materialet är det tydligt att varje tema har delar som kräver både planering och utbildning. Nedan presenteras samtliga teman med belysande citat från rapporterna. Siffrorna till citaten refererar till rapporternas nummer i Bilaga 2.



Figur 11. Överblick över teman och hur de hör samman. Huvudteman är placerade överst med mörk bakgrund, underteman i ljusblå och ytterligare mindre teman i gult.

4.4.1 Huvudtema I, Planera för en pandemi

Planer är något som det talas om i 76 av de 108 rapporter som innehåller slutsatser eller åtgärdsförslag. Som det beskrivs i början av avsnittet är planering en del samtliga teman. Det är för att planer handlar om förberedelse, vilket är en stor del av att vara rustad och beredd inför en kris. I många av rapporterna presenteras olika förslag på hur organisationerna kan uppdatera sina planer och styrdokument för att stärka sin förmåga. Med det sagt, kommer fokus för det här temat att handla om vad organisationerna rekommenderats inkludera i sina planer för att stå starkare inför nästa kris.

Undertema nivå 2, Långdraget förlopp

Det påpekas i flera rapporter att något som varit unikt med krisen är dess långdragna förlopp. Flera menar att krisens karaktär inte har representerats vid övningar och att planer för en tidsmässigt utdragen pandemi saknades. Flexibilitet i planerna är då en stryka vilket belyses i citatet nedan.

Denna samhällsstörning var betydligt mer lågintensiv än de samhällsstörningar som har varit modell när man utformade planer och rutiner och genomförde övningar och utbildningar för krisorganisationen. Befintliga planer och rutiner har varit tillräckligt flexibla för att stödja anpassningar av organisation och arbetssätt, de anpassningar som gjorts har fungerat väl.

(Rapport 91)

Citatet nedan poängterar att uppstartsarbetet kräver mer tid vilket skapar verksamhetsskuld och förhindrar proaktivt arbete.

Uppdatera och anpassa planer – De planer som Kommunen har använt för att organisera sitt krisledningsarbete saknar dimension för en utdragen händelse. Stort fokus på krisledningsarbete under en längre tid har skapat verksamhetsskulder i organisationen. Detta bör beaktas i en reviderad krisledningsplan. Det har även funnits utmaningar med att Kommunen inte hade vidtagit tillräckligt mycket förberedande åtgärder trots kännedom om pandemin i tidiga skeenden. Även detta bör beaktas i en uppdaterad krisledningsplan.

(Rapport 26)

Det är viktigt att inkludera pandemier som ett möjligt krisscenario i planer. I rapporterna tilläggs det dock att ändringar i övergripande krisplaner inte bör justeras utefter pandemin i Covid-19. Nästa kris kan vara av en helt annan art. Ett förslag som presenteras i en av rapporterna är att planera i övergripande drag för olika typer av kriser.

Få kriser kan förutses, det ligger i krisens natur, men vi behöver ha grundalternativ som förenklar våra förberedelser och skapar samsyn. Anpassningsförmåga är kanske den viktigaste förmågan under kris som behöver kombineras med förberedda alternativ för ledning, för att skapa en välavvägd krisledningsförmåga.

(Rapport 74)

Undertema nivå 2, Möjliga scenarier

I arbetet för att förbereda sig inför kris förekommer risk- och sårbarhetsanalyser. I vissa fall i rapporterna uppmanas organisationerna att revidera sina analyser. Andra organisationer uppmanas till att skapa risk-, sårbarhets- och omfallsanalyser. Det är positivt om analyserna följs upp och revideras utifrån lärdomarna från vad som hänt under Covid-19-pandemin.

Antaganden är en naturlig del av alla planer och strategier men dessa antaganden behöver specificeras och följas upp. Antaganden bör också bevakas över tid för att se om situationen förändras eller om antaganden visar sig vara felaktiga.

(Rapport 20)

Det rekommenderas även att lägga fokus vid ”worst case scenarios”. Det kan stödja vid planering och bilda förståelse för allvarligheten i krisen.

...the event should be treated seriously when the first signs of what is to come are available. Worst-case scenarios also ought to be developed.

(Rapport 8)

Som det beskrivits ovan, gäller det att vara beredd på olika typer av scenarion. Ett fåtal rapporter menar dock att planering spelade mindre roll och att det viktigaste är att ha en robust ordinarie organisation. Den robusta organisationen kan i stället ha rutiner för skapande av scenarier, som det beskrivs nedan.

Ett konstaterande är att planer för olika krisscenarier inte fyllde någon funktion i det inledande krisarbetet, eller senare. Istället är en återkommande reflektion att det är en väl fungerande organisation i vardagen som är avgörande för hur väl en kris kan hanteras.

(Rapport 15)

Undertema nivå 2, Förberedelser ger proaktivitet

Det framhålls i ett fåtal rapporter att organisationerna har varit förberedda och kunnat arbeta proaktivt. I citatet nedan framhålls anpassningsbarhet i en snabb omställning som en styrka.

Verksamheterna har klarat den snabba omställningen bra som pandemin har krävt. Som ex. krav på nya arbetssätt, riktlinjer, förhållningsregler. Samtidigt klarar kommunen sina lagstadgade uppdrag utifrån de råd och rekommendationer som kommit från nationell och regional nivå.

(Rapport 95)

Det är viktigt att hålla planer uppdaterade med specificerade nyckelfunktioner och nyckelpersoner. Det ska finnas rutiner för att uppdatera dokument så som mallar, checklistor, rollkort och loggförning.

Ta fram en aktuell krisplan som beskriver krisorganisation, arbetssätt, larmning och aktivering. Ta även fram funktionskort för staben olika funktioner. Se även över behovet av rutiner, checklistor och mallar [...] Ta fram kontinuitetsplaner för de verksamheter i kommunen som saknar sådana samt en rutin för hur de hålls uppdaterade.

(Rapport 90)

Undertema nivå 2, Resurser inför pandemi

Planeringen för skyddsutrustning innan pandemin bedöms i flera rapporter att ha varit bristfälligt. Majoriteten av de 31 rapporter som skriver om skyddsutrustning i sina slutsatser och åtgärder, skildrar ett behov av att säkerställa att material finns. Vid beställning bör materialet beställas in redundant och vid planering om skyddsutrustning går det att utgå ifrån potentiella krisscenarier. I rapporterna beskrivs det som viktigt att ta hänsyn till lagerhållning och avfallshantering av skyddsutrustning.

En genomgång av regionens krisplaner bör också särskilt beakta, att alla verksamheter är inkluderade och att planerna tar hänsyn till, uthållighet över tid för bland annat, personalförsörjning, kompetensförsörjning och utrustning. De bör även ta hänsyn till eventuella beredskapslagars storlek och innehåll. [...] Lagerhållning, vad skall finnas i lager och i vilken omfattning?

(Rapport 59)

Beroendet av personal är en sårbarhet vid långdragna kriser. Personalen framhävs som en viktig resurs, där det framför allt behöver finnas redundans hos nyckelpersoner. Det är därför viktigt att planera för resursfördelning och utnyttja möjligheten att samordna resurser så att det blir en jämn arbetsbelastning inom organisationen.

Förbered omfördelning av resurser och personal vid stort medarbetarbortfall för att säkerställa särskilt sårbar verksamhet. Tydliggör kriterier och prioriteringsramar för detta

(Rapport 52)

Planera även för utbildning och övning för krishantering så att kunskap upprätthålls genom hela organisationen. Om krisorganisationen är otränad blir hanteringen ineffektiv.

Avsaknad av förberedda, utbildade och övade krisorganisationer, planer, verktyg på främst lokal nivå hindrade en effektiv hantering initialt.

(Rapport 47)

4.4.2 Huvudtema II, Att arbeta många tillsammans

Samverkan är ett begrepp som förekommer frekvent i det insamlade materialet. Samverkan definieras enligt Socialstyrelsen (2011) som gemensamt bedrivet arbete som gäller en avgränsad uppgift. Det kan till exempel vara två organisationer som träffas och samarbetar i gemensamma möten. Krishanteringen under pandemin har krävt att många aktörer inom Sverige har behövt samverka tillsammans för att klara av sina ansvar.

Ett flertal rapporter framhäver att nya relationer har byggts under pandemin och att en vänskap har uppstått. Det rekommenderas i rapporterna att organisationerna behåller dessa goda relationer.

Utveckla och behåll de kontaktnät och samverkansformer som etablerats under krisen.

(Rapport 104)

Något som förenklar samverkan tycks vara informella relationer mellan medarbetare. Det lyfts att chefers relationer är en tillgång till arbete, då det underlättar kommunikation utanför specifika grupper. I citatet nedan beskrivs det hur det är en styrka att känna varandra väl vid krishanteringsarbete.

En annan tydlig framgångsfaktor är region Jämtlands storlek. Deltagarna upplever regionen som "lagom stor" sett till antalet anställda inom framförallt Hälso- och sjukvård. Det gör att många ur krisledningsgrupperna känner varandra sedan tidigare, likväl som man känner andra medarbetare inom regionen. Detta har underlättat kontakten med varandra i krisledningsarbetet. Det förefaller också varit ett gott samverkansklimat både internt i organisationen samt med externa organisationer, även om byråkratins stundtals upplevts som hård.

(Rapport 59)

God samverkan handlar alltså om att ha ett brett kontaktnät och främjas av informella relationer mellan parterna. En utvecklingsmöjlighet som presenteras är att bredda kontaktnätet än mer genom att inkludera fler externa aktörer i samverkan. Det kan till exempel vara att ta hjälp av Försvarsmakten, civila frivilligorganisationer eller näringslivet.

Etablera nätverk för samverkan med näringsliv och frivilligorganisationer i syfte att på förhand skapa kanaler för informationsdelning och ytor för samverkan inför framtida händelser.

(Rapport 102)

Det framgår även att grunden för samverkan bör vara etablerad vid ordinarie arbete för att underlätta krishanteringsarbete. Några understryker att extern samverkan bör startas upp tidigt för att tillgodogöra sig tid för att lägga en grund i hur samverkan fungerar.

(Extern samverkan) Måste påbörjas tidigt med relevanta aktörer. MSBs roll bör förtydligas.

(Rapport 1)

Samverkan leder till samordning av resurser mellan aktörer (MSB, 2018). Samordning definieras av Socialstyrelsen (2011) som koordination av resurser i form av material och personal för att öka effektivitet och kvalitet. I flera organisationer har samordningen fungerat bra, men många rekommenderar ökad stöttning i fördelning av material och resurser.

Ökat delregionalt arbete Länsstyrelsen bör utforska möjligheten till ökat delregionalt arbete för att möjliggöra bättre anpassning av åtgärder efter lokala behov, underlätta samordningen av olika insatser samt förbättra förutsättningarna för dialog med berörda aktörer.

(Rapport 65)

Hur god samverkan bedöms ha varit skiljer sig mellan organisationerna. Där samverkan har varit god uppmanas organisationerna till att upprätthålla kvalitén. Där samverkan har varit sämre presenteras flera förbättringsförslag. Två av förbättringsförslagen är att förbättra kommunikation och att tydliggöra roller. I och med mängden aktörer som behöver kommunicera i krishanteringsarbete är det viktigt att kunna definiera roller och beslutsmandat för respektive organisation. Roller och kommunikation är två ämnen som tas upp i många av rapporterna och som innefattar mer än bara samverkan. De är därför två egna teman.

4.4.3 Huvudtema III, Tydliggör roller

I krishantering är många aktörer involverade. Aktörerna har olika roller, med olika ansvar och beslutsfattarmandat. I rapporterna framkommer att en tydlighet i roller och ansvarsfördelning ger en effektiv och trygg krishantering.

Utvärderaren anser att det bör vara tydligt för alla inblandande vem som har respektive roll i staben samt vilka mandat och befogenheter som är förknippat med rollen samt vilka begränsningar som finns avseende kostnader, personalansvar mm. Det bör också tydliggöras hur relationen mellan ordinarie linjechefer förhåller sig till krisledande chef och stabschef.

(Rapport 5)

Förtydligande av roller i fråga om ansvar, mandat och beslutsfattande är något som efterfrågas på samtliga nivåer. Exempelvis mellan organisationer, myndigheter, nämnder, funktioner och inom stab. I rapporterna framhålls det att det är positivt när rollerna är tydligt

beskrivna i rollbeskrivningar och inkluderade i krisplan. Det förbättrar samarbete, samverkan och minskar osäkerheten hos personalen.

Det har saknats rollbeskrivningar för de olika stabsfunktionerna, vilket har inneburit en osäkerhet för personalen. Likaså har det från stabsmedlemmarna funnits en osäkerhet rörande vem som har deras arbetsmiljöansvar.

(Rapport 27)

Tydliga rollbeskrivningar kan skapa förståelse för respektive grupps ansvarsområde, och om beskrivningarna är kända i organisationen hjälper det samarbetet. Med tydliga rollbeskrivningar kan organisationen även skydda nyckelpersoner och nyckelfunktioner eftersom det underlättar överlämning.

Det har saknats rollbeskrivning för stabschefens ansvar och mandat, vilket har lett till att stabsarbetet och överlämningar mellan olika stabsfunktioner har försvårats. (Rapport 27)

Det är viktigt att identifiera vilka nyckelfunktionerna är för att skapa redundans på de posterna. Nyckelpersoner kan annars bli sårbara vid överbelastning. I rapporterna framläggs det att övning och utbildning om roller krävs på alla nivåer.

Utvärderingen visar på att det finns otydligheter i krisledningssystemet gällande roller, mandat, bemanning, arbetsfördelning och arbetsuppgifter. Många av de frågorna kan lösas ut genom att ha uppdaterade krisledningsplaner där det också framgår vilka personer som har vilka funktioner inklusive ersättare.

(Rapport 57)

Som citatet ovan beskriver det, är det viktigt att inkludera rollbeskrivningarna i krisplaner. Allt gällande roller ska helst finnas tydligt beskrivet innan en samhällsstörning uppstår.

Ta fram en aktuell krisplan som beskriver krisorganisation, arbetssätt, larmning och aktivering. Ta även fram funktionskort för staben olika funktioner. Se även över behovet av rutiner, checklistor och mallar.

(Rapport 90)

Tydliggör hur uppdragen inom krisledningen ska kunna rotera vid behov och vid olika typer av kriser. Minska sårbarheten inom krisledningen.

(Rapport 54)

Öva, utbilda och utveckla krisledningspersonalen i sina roller. Inkludera potentiell framtida krisledningspersonal så att så många som möjligt kan stå förberedda inför kris och att redundans inom nyckelfunktioner skapas.

Rapporten har också identifierat ett flertal viktiga förbättringsområden inom krisledning. Tydligast är nog att regionen framgent kontinuerligt bör satsa på att ge utbildning och samöva, all personal och alla enheter som kan bli aktuella att ingå i en krisledning.

(Rapport 59)

4.4.4 Huvudtema IV, Kommunikation

Det är en stor mängd personer som behöver kommunicera vid kris. En god kommunikation mellan krishanteringsparter är essentiellt för framgångsrik krishantering. I rapporterna framgår det att god kommunikation ökar samverkan- och samarbetsförmågan. God kommunikation bidrar också till förtroende för varandra internt och externt.

Undertema nivå 2, Informationsflöde

Det berättas om brister i informationsflöden på flera ställen i rapporterna. Det kan handla om olika uppfattningar av information eller om vilken information som ska till vem.

Ett fungerande kommunikationssystem har stor betydelse för både verksamhet och arbetsmiljö. Att kommunicera på ett enkelt och begripligt sätt har varit en av våra största utmaningar. Vi borde i tidigare skede ha vågat prioritera och sortera information internt innan vidare spridning ut i linjeorganisationen för att skapa ett lugn och tydlighet, vilket varit svårt och utmanande. Vår kommunikation (både intern och extern) har hängt samman med andra aktörer på både regional och nationell nivå vilket emellanåt gjorde det svårt att sortera och hinna kommunicera innan nya riktlinjer/ beslut fattats av Folkhälsomyndigheten, Regeringen, Socialstyrelsen, Länsstyrelsen eller Region Norrbotten.

(Rapport 106)

Som det även framgår i citatet ovan är att det är viktigt att ha en process eller rutin kring hur information ska flöda genom verksamheten. Det här är viktigt för att alla ska nås av relevant information och att informationen är sorterad så att personalen samtidigt inte överväldigas. Informationsflödena ska även vara stabila, alltså att de inte är avhängiga på att chef är på plats. Skillnaden mellan kommunikationsstrukturen för ordinarie linjeorganisation och krisorganisation bör fastställas så att de operativa enheterna längst ut i linjeorganisationen nås av relevant information. Exempelvis från ledningsgrupp till undersköterska på äldreboende.

Var observanta på de som befinner sig längst ut på linjen och deras möjlighet att ta till sig information.

(Rapport 66)

Undertema nivå 2, Målbild

Det framhålls i rapporterna att organisationer bör besluta om en gemensam inriktning för att tillsammans lättare kunna arbeta mot samma mål. Målbilden bör vara välkänd, enhetlig och kommuniceras ut i hela organisationen. Det rekommenderas att inriktningen även är en del av kommunikationsplanen.

En kommunikationsstrategi som medvetet utifrån kommunens mål säkerställer att kriskommunikationen under en kris är genomtänkt, enhetlig och arbetar mot de mål kommunen satt upp.

(Rapport 109)

Inled krisarbetet med att formulera en övergripande inriktning för kommunens hantering och kommunicera denna tydligt till alla i kommunens verksamhet så att det finns en medvetenhet om vad som är huvudfokus för hanteringen.

(Rapport 108)

Undertema nivå 2, Extern kommunikation

Alla samhällsskikt har påverkats av pandemin vilket medför att samtliga medborgare har behövt bli informerade om restriktioner och förändringar som påverkar den enskilde. Kommunikation inom och utanför organisation belyses som en stor del av arbetet. Här tycks medicinskt ansvarigt sjuksköterska (MAS) eller smittskyddsexpert ha en viktig roll med kompetens om smittskyddsåtgärder så som vårdhygien. Kommunikationsroller har på vissa håll behövts stärkas med ytterligare personal. Kommunikationen ska vara samordnad mellan organisationer och överensstämja med nationella påbud.

Kommunikationsarbetet i kommunen har varit väl samordnat och strukturerat. Särskilt bra har den externa kommunikationen fungerat. Kommunikationsbehovet har varit omfattande, hur omfattande blev tydligt strax efter staben aktiverades. Extra resurser avsattes då för kommunikation och en lite kommunikationsgrupp sattes samman som leddes av kommunens kommunikatör.

(Rapport 90)

Undertema nivå 2, Kommunikationsformer

Kommunikation mellan personal och organisationer har främst skett genom möten, lägesbilder och via intranät. Den här delen berör lägesbildernas roll, möten och samarbete på distans.

Undertema nivå 3, Lägesbild

Lägesbilder kan ges muntligt och skriftligt. De kan delas inom stab, men används också för att rapportera verksamhet till länsstyrelse. Därefter skapar länsstyrelserna en länsgemensam lägesbild som delas på nationellt plan. Lägesbilderna bidrar till förståelse inom och utanför länsstyrelsernas geografiska områdesansvar och dess funktion är grundläggande för god samverkan.

När krisledningsorganisationer samt lägesbildsarbete kom på plats centralt och lokalt erhöles förbättrade möjligheter till samverkan och samordning

(Rapport 47)

I den återkoppling som utvärderarna ger i rapporterna återges ett behov av att tydliggöra ramarna för lägesbilder. Tydliggörandet handlar om att ordna rutiner för att skapa lägesbilder, definiera syfte och krav på innehåll.

Lägesbild: Det saknas en gemensam standard för att rapportera in information till lägesbilden inför krisledningsorganisationens stabsmöten och kvalitén på de inlämnade rapporterna varierar. Kvalitén på inrapporteringen kan förbättras genom att specificera krav på den information som ska lämnas in.

(Rapport 20)

Lägesrapporterna ska innehålla underlag som stärker slutsatserna för att skapa tillit mellan organisationer. Lägesbilderna kan då i sig användas för att motivera beslut.

Undertema nivå 3, Digitala möten

Krisens natur har krävt distans mellan människor vilket resulterat i att organisationerna vittnar om en kunskapsutveckling inom digitalisering. I flera rapporter uppmanas organisationerna att vidhålla de positiva erfarenheter de haft med arbete och möten på distans. Möten på distans möjliggör för att fler kan närvara och att beslut kan tas mer effektivt.

Digitala möten lyfter de flesta fram som en lärdom och på flera sätt. Övergång beskrivs som att organisationen tagit ett stort steg framåt i digitaliseringen som annars planerats ta flera år. Det positiva med digitala möten handlar både om att ha lärt sig hantera tekniken och synen på tekniken. Det beskrivs i termer av att dialogen ökat inom förvaltningen, det är inte alltid nödvändigt att göra besök på plats utan det kan ofta vara lättare att mötas digitalt.

(Rapport 81)

Undertema nivå 2, Kommunikationsplanering

Som tidigare nämnt har kommunikation varit en viktig del av krishanteringen. Magnituden på krisen har krävt stora kommunikativa resurser. Flera organisationer rekommenderas att utveckla och uppdatera sina kommunikationsplaner. I planen ska både intern och extern kommunikation innefattas, samt vilka kanaler som ska användas. I planen bör det även planeras med hänsyn till målgrupper.

Ta fram en kommunikationsplan som omfattar den interna kommunikationen där också syftet med den interna kommunikationen inom ramen för pandemin klargörs tydligare. På så sätt kan man skapa en bra avvägning mellan linjen och krishanteringsorganisationen.

(Rapport 101)

I några av rapporterna framkommer det att det är viktigt att ta hänsyn till personalens personliga reaktioner vid samhällsstörning. Det rekommenderas att ha en medvetenhet och planera för den oro som kan uppstå. Genom att rusta chefer i kommunikation om stress och oro kan reaktionerna hanteras.

Underskatta inte oro och den rädsla som uppstår hos oss som människor och organisation när vi möter något okänt och svårt. Oro måste bemötas och hanteras. Vikten av god kommunikation och närvarande och trygga chefer i ett nära ledar- och teamskap med sina medarbetare kan inte nog betonas.

(Rapport 106)

Organisationerna har fått med sig flera lärdomar från krisen och ny kunskap rekommenderas att bevaras och inkluderas i planer inför framtiden. Det framhålls att god kommunikation kräver övning och utbildning.

5 Diskussion

I detta kapitel diskuteras och sammanfattas resultaten från studien. För att underlätta för läsaren har diskussionen delats upp i underrubriker. Kapitlet avslutas med kompletterande riktlinjer till utvärdering utifrån Trappstegsmodellens fem faser.

5.1 Verksamhetsutveckling

Rapporten visar att det på flera håll i Sverige har utförts utvärderingar. Utvärderingarna visar på organisationers ansvarstagande vad gäller verksamhetsutveckling och vilja att lära inför framtiden. Det finns flera kommuner och regioner som utfört flertalet utvärderingar inom olika områden. Det framgår dock att flera organisationer inte hunnit utvärdera samhällsstörningen. Störningen är ännu inte över. Det betyder att utvärderingar inte krävs än av organisationerna. Dock har pandemin pågått i snart två år. Om organisationerna väljer att vänta med att utvärdera den initiala hanteringen av arbetet, kräver det rigorös dokumentation under arbetets gång. Det beror på att insamling av information vid utvärdering ofta kräver att människor kan återberätta hur arbetet gick till. Tar det för lång tid kommer människor att glömma och kunskap kan gå förlorad.

5.2 Utvärderingsperiod

Det var vanligast att organisationer valde att utvärdera sin hantering under våren 2020. Det är inte speciellt förvånande då pandemin var ny och krävde omställningar. Det framgår i den tematiska analysen att det var en osäker period med krav på omfördelning av resurser samt behov av planer för hantering av pandemier. Det fanns även en brist på tränad personal som också uttryckte oro för vad pandemin kunde innebära. Det kan vara dessa faktorer som föranledde organisationerna att utvärdera i tid, då de upplevde att det fanns behov för ytterligare verksamhetsutveckling.

Att den här studien främst har rapporter från år 2020 är inte förvånande heller då utvärderingar som gjorts för 2021 inte ännu blivit klara. Värt att notera är att det inte var tydligt beskrivet i alla rapporter vilken tidsperiod som de valde att fokusera på. Tidsperioden i utvärderingen är viktig för att kunna avgöra vad deltagarna hade för kunskap samt vad utvärderarna tagit hänsyn till. Ytterligare är det extra relevant vid långdragna händelser, då utvärdering kan komma att krävas för senare tidsperioder under händelsen. Karaktären på händelsen kan också skifta över tid vilket betyder att organisationens förutsättningar kan förändras. Det är därmed viktigt att tydligt skriva ut när utvärderingen gäller. Dels för framtida utvärderingar, dels för transparens om organisationens lärdomar inför framtida kriser. Ett sätt att presentera tidsperioden för utvärderingen är genom ett tydligt strukturerat händelseförlopp. Det rekommenderas att utvärderarna skapar ett händelseförlopp för händelsen (MSB, 2019). Händelseförloppen kan vara tydligt uppstaplat eller visualiserat i rapporten. Flera rapporter beskrev sitt händelseförlopp i längre text. Det ger läsaren förståelse för utvärderarnas kunskap om händelsen. Det underlättar dock för läsaren om händelseförloppet är nogsnamt uppstaplat eller visualiserat, vilket 40 rapporter hade gjort. Tydlighet ökar rapportens användbarhet, vilket innebär att fler kan ta till sig informationen.

5.3 Vetenskaplig koppling

Den vetenskapliga kopplingen var låg hos rapporterna. Det var endast ett fåtal som använde sig av vetenskapliga teorier (se Figur 5). Den vetenskapliga strukturen saknades även hos 75% av rapporterna, vilket främst berodde på bristen på referenshantering. Det betyder inte att rapporterna generellt var ostrukturerade (se Tabell 4). Det var ett lågt antal forskare som medverkade som utvärderare (15%). Det reflekterar möjligen hanteringen av referenser och den vetenskapliga strukturen.

5.4 Åtgärdsförslag

Det var en majoritet av rapporterna som presenterade åtgärdsförslag (73%). Det visar att utvärderarna för rapporterna ansåg att de hittat förbättringsområden som de valde att dela med sig av. MSB (2019) skriver att det inte är ett krav att ge åtgärdsförslag, att det är upp till varje organisation att bestämma. Det kan dock vara värt att notera att utvärderarna för rapporterna är de som är mest insatta i organisationens hantering. Därför rekommenderas det här att organisationer väljer att ta del av åtgärdsförslagen. Det bidrar till att kunskapen inte går förlorad utan kan spridas till fler inom och utanför organisationen. Kunskapen kan också användas inför framtida kriser. MSB (2019) skriver också att transparens för utvecklingsområden inger förtroende, inte tvärtom. Antalet åtgärdsförslag (73%) reflekterar antalet rapporter som benämndes som utvärderingar (75%) väl. Det implicerar att utvärderingarna var de rapporter som fokuserade på att främja organisationen. I jämförelse med revisionsrapporter som innebär kontroll och bedömning. Dock, är inte det författarens uppfattning då flertalet revisionsrapporter innehöll förbättringsområden.

5.5 Datainsamlingsmetod

Som väntat använde de flesta utvärderingarna sig av dokumentstudier och intervjuer som datainsamlingsmetod. Proceduren för hur insamlingsmetoderna gick till var dock ofullständiga i 77% av rapporterna (se Tabell 4). Ofta redogjordes det för typ av metod, men inte hur de genomfördes. Det redogjordes inte heller för metodernas potentiella begränsningar, eller om det skett kvalitetskontroll av insamlade data. Det skadar rapportens validitet och reliabilitet. Det innebär att rapportens trovärdighet sänks samt gör det omöjligt att replikera utvärderingen. Ungefär hälften av de som utförde intervjuer specificerade dock vilken typ av intervju som de utförde. Det är ett steg på vägen för att öka reliabiliteten och få läsaren att förstå hur arbetet har utförts. Det var även förvånande att 25% av rapporterna inte uppgav antal deltagare. Tillagt detta fanns det studier som uppgav antal deltagare i intervall. Exempelvis, att de intervjuade mellan 30 och 50 personer. Det är svårt att bringa klarhet i varför vissa rapporter avhåller sig från att redovisa antalet deltagare, när andra uppger namn på relevanta aktörer som medverkat. Huruvida det beror på osäkerhet eller oförståelse för deltagarnas relevans går inte att avgöra.

5.6 Beställare och utvärderare

Organisationer kan välja att utföra utvärderingen internt eller ta in extern hjälp (MSB, 2019). Det var 61% av organisationerna som valde att ta hjälp av en extern part. Det kan vara positivt om utvärderaren är extern för att reducera risken för intern ryggdunkning. Det är viktigt att utvärderarna har integritet och försöker agera som oberoende (MSB, 2019). Att ett stort antal organisationer tog hjälp utifrån kan också tyda på behov av ytterligare kompetens inom utvärdering. Det innebär en ytterligare kostnad för organisationen att ta hjälp från privata

aktörer, vilket indikerar att behovet var tillräckligt stort för att finansiera en utvärdering. En annan vinkel på mängden externa involverade aktörer är det ökade behovet av utvärdering i hela Sverige. Pandemin har påverkat alla nivåer vid samma tid och det medför att många organisationer valt att utvärdera samtidigt. Vid mindre utbredda händelser finns intern kompetens möjligtvis i tillräckligt stor utsträckning.

5.7 De inkluderade rapporternas slutsatser och åtgärder

Åtgärdsförslagen och slutsatserna gav insikter i organisationernas hantering av pandemin. Det framkommer tydligt hur svårt det är att vara förberedd inför en kris då krisens natur alltid är unik (Walker, Giddings och Armstrong, 2011). I det här fallet var det pandemins långdragenhet som inte stämde överens med genomförda planer eller risk-och olycksanalyser. Det är viktigt att uppdatera planerna, men samtidigt inte göra antagandet att nästa kris kommer att vara likadan. Det går inte att planera för allt, men det bör specificeras vilka roller samtliga aktörer ska ha. Det skapar trygghet i arbetet när ansvarsfördelningen är förtecknad och känd inom organisationen. I verksamhetsutvecklingen bör det ingå träning inom de olika rollerna samt övning på scenarion som är baserade på risk-och sårbarhetsanalyserna.

Kontaktvägar är en viktig del av krishantering. Den tematiska analysen visar att informella kontaktvägar är en styrka i samverkan och kommunikation. Det påpekas att storleken på organisationen kan vara en fördel i samarbete. Gott samarbete tycks också kunna täcka upp för brister i planer. En stabil organisation med goda relationer är därmed starkare vid samhällsstörningar. Det framhålls att kontaktvägar som skapats under pandemin ska vidhållas samt att vägarna kan breddas till näringslivet och civila frivilligorganisationer. När en samhällsstörning påverkar alla går det möjligen att anta att hjälp utanför organisationen kommer att fås. Kontakt och kommunikation med yttre organisationer uppmuntras därmed.

5.8 Riktlinjer

Trappstegsmodellen rekommenderas som stöd till kommuner för att planera och genomföra sina utvärderingar (MSB, 2019). Resultaten visar att Trappstegsmodellen inte följs och i endast 5 rapporter uppgavs den ha använts. Det stöd som Trappstegsmodellen ger är bra för att göra utvärderingar och författaren rekommenderar organisationer att följa det stöd som MSB ger. Det finns dock delar av dokumentationen som är löst beskrivna och det finns inte några ramverk för utvärderingens struktur. Rapporterna har skiljts sig mycket från varandra i utseende och innehåll, vilket har försvårat eftersökning av information. Om rapporterna följde samma struktur och innehåll, skulle insamling av information om hantering av samhällsstörningar lättare kunna spridas och summeras. Det här projektet har delvis samlat in och summerat information, men också metautvärderat. I utvärderingens anda föreslås det därmed förbättringsförslag till utvärderingar utifrån strukturen för Trappstegsmodellen:

Planera. Beställaren bör planera sin utvärdering utifrån Trappstegsmodellen.

Varför? Här ska det tydligt framgå varför utvärderingen utförs och bakgrund till behovet av en utvärdering.

Vad? Punkterna nedan ska vara tydligt beskrivna och motiverade i rapport.

- **Syfte.** Syftet ska vara tydligt inramat med frågor som ska besvaras med utvärderingen. Vad ska utvärderingen bidra till?

- **Beskrivning av utvärderingsobjekt.** Avgränsa till involverade aktörer och områden. Exempelvis, inom en förvaltning eller ett område.
- **Bedömningskriterier.** Det kan vara vetenskapligt relevanta teorier, lagar eller organisatoriska mål.
- **Tid.** Avgränsa tiden för utvärdering.

Vilka? Den här punkten delas upp i tre:

- **Utvärderare.** Beskriv vilka utvärderarna är och deras relation till utvärderingsobjektet.
- **Deltagare.** Vilka medverkar och hur många medverkar i utvärderingen. Beskriv och motivera deras medverkan.
- **Mottagare.** Beskriv vilka som berörs av utvärderingen och som har intresse av den. En tydlig mottagare vederlägger användbarheten.

Hur?

- **Procedur.** Bedöm vilken procedur som är mest lämplig för att besvara de frågor som utvärderingen ställt. Beskriv proceduren för samtliga delar av metoden.
- **Insamlingsmetod.** Tydliggör och motivera vald insamlingsmetod. Beskriv fördelar och nackdelar med metoden.
- **Analys.** Beskriv och motivera hur insamlade data analyseras.
- **Händelseförlopp.** Kartlägg händelseförloppet för utvärderingens tidsperiod. Presentera händelseförloppet tydligt i rapporten.

Resultat?

- **Rapportera användbart.** Utvärderaren bör sammanställa sin utvärdering i en skriftlig rapport som följer en lättfattlig struktur. Strukturen för rapporten kan utgå ifrån Trappstegsmodellen. Hellre en gemensam struktur för samtliga organisationer än, till exempel, olika vetenskapliga discipliner på rapportformalia.
- **Bemöt uppsatta bedömningskriterier.** Bemöt forskningsfrågorna.
- **Ge åtgärdsförslag.**

5.9 Metoddiskussion

Metoden för insamling av rapporter skedde främst genom mejlkontakt med organisationer. Samtliga organisationer svarade inte vilket innebär att det kan finnas fler utförda utvärderingar än de som medverkade i studien. Hela Sverige representerades inte i studien. Då rapporterna analyserades vartefter de kom in innebär det även att det utvärderingar som kom in sent fick värderas mot de utvärderingar som redan gjorts. Det medför att sent inkomna utvärderingar från samma kommun, region eller länsstyrelse valdes bort för att organisationen inte skulle överrepresenteras i data. De utvärderingarna kan ha haft värdefull information som då inte representerades i studien.

Kvaliteten hos rapporterna bedömdes utifrån en förenklad version av Sandberg och Faugerts (2020) modell för metautvärdering. En metautvärdering ska göras i grupp som värderar en utvärdering. Värderingen görs utifrån en skala, vilket ger en mer nyanserad bedömning. I den här studien värderade en person utan att diskutera eller jämföra rapporternas kvalitet med andra. Personen värderade också binärt, vilket kan ha påverkat bedömningen. Ett nekande eller

jakande svar berodde därmed helt på utvärderarens uppfattning av rapportens innehåll. Metautvärdering valdes som metod efter ett internt pilottest där metoden jämfördes med Trappstegsmodellen. Det var positivt för att kunna göra en granskning av rapportens validitet, reliabilitet och användbarhet. Några av de kriterier som fanns i metautvärderingen belyste problem som fanns i en majoritet av rapporterna. De kriterierna hade inte varit lika tydliga vid användning av Trappstegsmodellen. Dock, är kraven på utvärderingar enligt Sandberg och Faugert (2020) inte desamma som de rekommendationer som MSB (2019) ger. Det är till exempel inte tydligt att metoden bör problematiseras i utvärderingen. Det betyder att bedömningen utifrån metautvärderingen delvis kan ha varit orättvis mot organisationerna.

6 Slutsats

Covid-19-pandemin är en samhällsstörning som har inneburit nya arbetsformer och åtgärder inom krishantering. Att en så stor mängd utvärderingar redan utförts visar på viljan att lära och förbättra. För att undersöka hur hanteringen av samhällsstörningen har utvärderats, har det inom den här studien tagits del av en ansevärd mängd rapporter från stora delar av Sverige. Den avsevärda mängden information som samlats in om utvärderingarna sammanfattas här utifrån de frågeställningar som satts upp projektet.

Vem har utfört utvärderingarna?

Utvärderingar har utförts av både interna och externa utvärderare med en övervikt på externa utvärderare.

För vilken tidsperiod har organisationerna utvärderat?

Utvärdering har främst gällt år 2020 med högst täckning av perioden mars till juni.

Hur vetenskapligt grundade är rapporterna?

Rapporterna är i liten utsträckning grundade i vetenskapliga teorier. De har heller inte i stor utsträckning utförts av forskare. Den vetenskapliga strukturen var heller inte utbredd, där det främst brast i hantering av referenser.

Vilka datainsamlingsmetoder har använts?

De vanligaste datainsamlingsmetoderna var dokumentstudier och intervjuer. Andra vanliga metoder var enkäter och workshops eller seminarier.

Vad har rapporterna dragit för slutsatser?

Slutsatserna skiljer sig från organisation till organisation. Övergripande slutsatser är att det krävs utbildning och planering av roller och olika krisscenarier. Det bör planeras för resurshantering, främst gällande stärkning av nyckelfunktioner. Planering och god samverkan är viktig för effektiv krishantering. Relationer som byggts upp ska vidhållas vid vanligt arbete och informella relationer kan stödja samarbete.

Vad är rapporternas övergripande kvalitet?

Mer än hälften av rapporterna bedöms vara av god kvalitet. Det krävs dock utveckling i beskrivning och motivering av metod, som ofta var bristfällig. Det inbegriper deltagare i utvärderingen och procedur.

I framtiden hade det varit intressant att ta del av utvecklingen av sättet för och presentationen av utvärdering för organisationer i Sverige. MSB kan utveckla och förtydliga sina stöddokument, samt se till att göra organisationer medvetna om dem. Det hade även varit intressant att ta del av ytterligare innehåll i utvärderingarna. Det skulle ge en rikare uppfattning om hanteringen av samhällsstörningen.

7 Referenser

- Beerens, R. J. J. (2021). *Improving disaster response evaluations: Supporting advances in disaster risk management through the enhancement of response evaluation usefulness*. Division of Risk Management and Societal Safety, Faculty of Engineering, Lund University.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- FHM. (2020a). Flera tecken på samhällsspridning av covid-19 i Sverige. Hämtad 6-10-2021: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/flera-tecken-pa-samhallsspridning-av-covid-19-i-sverige/>
- FHM. (2020b). Veckorapport om covid-19, vecka 11. Hämtad 2021-09-28: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/globalassets/statistik-uppfoljning/smittsamma-sjukdomar/veckorapporter-covid-19/2020/covid-19-veckorapport-vecka-11-2020.pdf>
- FHM. (2020c). Det här gäller kring covid-19 från 29 september. Hämtad 2021-10-06: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/september/det-har-galler-kring-covid-19-fran-29-september/>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews, Version 1.0. *Empirical Software Engineering*, 33(2004), 1–26.
- Krisinformation (2021-08-26a) Krishanteringens grunder. Hämtad (2021-06-10): <https://www.krisinformation.se/detta-gor-samhallet/mer-om-sveriges-krishanteringssystem/krishanteringens-grunder>
- Krisinformation. (2021-08-26b) Kommuner. Hämtad (2021-04-01): <https://www.krisinformation.se/detta-gor-samhallet/mer-om-sveriges-krishanteringssystem/samhallets-ansvar/kommuner>
- Krisinformation. (2021-08-26c). Regioner. Hämtad (2021-04-01): <https://www.krisinformation.se/detta-gor-samhallet/mer-om-sveriges-krishanteringssystem/samhallets-ansvar/regioner>
- Jesson, J., Matheson, L. and Lacey, F. (2011) *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. Sage: London.
- MSB. (2014). Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar. Enheten för samverkan och ledning. **MSB777**. ISBN: 978-91-7383-884-9
- MSB. (2019). Utvärdering av hantering av inträffade händelser. Enheten för forskning och utvärdering. MSB1447. ISBN: 978-91-7383-983-9
- Pütsep, M. (2018). *Utvärdering av överenskommelse om kommunernas krisberedskap*. Diarienumr. MSB1190.
- Regeringskansliet. (2015-05-02) Länsstyrelserna. Hämtad (2021-04-01): <https://www.regeringen.se/myndigheter-med-flera/lansstyrelserna/>

- Sandberg, B. och Faugert, S. 2012. Perspektiv på utvärdering. Studentlitteratur: Lund.
- SKL. 2007. Samhällskriser och katastrofer. Juridisk handbok. Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad. Hämtad 2021-09-29:
<https://skr.se/skr/covid19ochdetnyacoronaviruset/krisledningsnamnden.33033.html>
- SKR (2021-09-29a). Covid och det nya coronaviruset. Krisledningsnämnden.
<https://skr.se/skr/covid19ochdetnyacoronaviruset/krisledningsnamnden.33033.html>
- SKR (2021-06-23b). Kommunernas åtaganden. Hämtad (2021-10-12):
<https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommunernasataganden.3683.html>
- SKR (2021-11-03c). Regionernas åtaganden. Hämtad (2021-10-12):
<https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/regionernasataganden.27748.html>
- SFS (2006:637) Förordning om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap. Hämtad (2021-04-01):
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2006637-om-kommuners-och-landstings_sfs-2006-637
- SFS (2017:870). Förordning (2017:870) om länsstyrelsernas krisberedskap och uppgifter vid höjd beredskap: Hämtad (2021-09-29): <http://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=2017:870>
- Socialstyrelsen. (2022) Lägesrapportering, samordning och övriga uppdrag med anledning av Covid-19. *Socialstyrelsen*. Hämtad (2022-01-18): <https://www.socialstyrelsen.se/coronavirus-covid-19/socialstyrelsens-roll-och-uppdrag/>
- SFS (2006:637). Förordning (2006:637) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap. Hämtad (2021-10-06):
<https://rkrattsbaser.gov.se/sfst?bet=2006:637>
- SOFS (2013:22). Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. (Hämtad 2021-10-20): <https://www.socialstyrelsen.se/regler-och-riktlinjer/foreskrifter-och-allmanna-rad/konsoliderade-foreskrifter/20119-om-ledningssystem-for-systematiskt-kvalitetsarbete/>
- Walker, W. E., Giddings, J., & Armstrong, S. (2011). Training and learning for crisis management using a virtual simulation/gaming environment. *Cognition, Technology and Work*, 13(3), 163–173. <https://doi.org/10.1007/s10111-011-0176-5>
- WHO. (2020). Timeline: WHO's COVID-19 response. Hämtad (2021-10-06):
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#event-72>
- WHO. (2022). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Hämtad (2022-01-18):
<https://covid19.who.int/region/euro/country/se>

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1, Guide till värdering

Innehåll	Förklaringar	
Vetenskaplig struktur	Innehåller rapporten de delar som vanligtvis ingår i en rapport: Inledning, Syfte, Metod, Resultat, Diskussion och Referenser till vetenskapliga källor (viktigast).	Ja = 1 Nej = 0
Teoretiska begrepp	Vad rapporten tar avstamp ifrån. Saknas vetenskapliga teoretiska begrepp ingår specifika ämnen för undersökningen. Utgår ifrån innehåll. Försöker generalisera begreppen. Ex. Samverkansformer blir endast samverkan.	
Metod	Kvalitativ, kvantitativ, mixed method	
Metodansats	Intervjuer, observation, enkät, simulering, dokumentgenomgång etc.	
Journalpublikation	Är den publicerad i en journal?	Ja = 1 Nej = 0
Språk	Vad har artikeln för språk? Svenska, engelska, etc.	
<u>Period för analys</u> Startmånad	Startdatum för tiden som utvärderas.	
<u>Period för analys</u> Slutmånad	Slutdatum för tiden som utvärderas.	
<u>Period för analys</u> antal dagar	Sammanlagda dagar som projektet har studerat objekt/fenomen/organisation. T ex frågor som ställs i intervju gäller maj månad 2020.	
Intern/Extern	Har organisationen beställt en utomstående för att göra analysen?	Intern/ extern
Beställare	Vem har beställt?	
Utförare	Vem har fått uppdraget?	
Händelseförlopp	Innehåller rapporten ett händelseförlopp. Detta inräknar en tabell, uppräknings eller visualisering. Inte en beskrivande brödtext.	
Åtgärdsförslag	Innehåller rapporten åtgärdsförslag?	
Utvärdering	Är rapporten en utvärdering?	Ja = 1 Nej = 0
Typ av intervju	Ex. semistrukturerad, djupintervju, enskild och grupp.	
Skala på deltagare	Ett antal deltagare. T ex 80 deltagare.	
Har forskare utfört studien?	Ska ge legitimitet till studien.	Ja = 1 Nej = 0

Slutsatser	Kopierad eller summerad slutsats med fokus på lärdomar och åtgärder.	
Kommentar	Personlig reflektion eller anledning till exkludering av rapport.	
Område	Geografiskt och organisatoriskt område	
Metautvärdering		
1. Är anledningen tydlig till varför utvärderingen gjorts?	Är kärnfrågorna tydliga och framgår syftet?	Ja = 1 Nej = 0
2. Beskrivs sammanhanget som utvärderingen gjorts i?	Utvärderingens sammanhang och beskrivning av kontexten som den utförs i.	Ja = 1 Nej = 0
3. Är utvärderingsobjektet tydligt beskrivet?	Framgår insatsens struktur och vilken resultat som kan förväntas? Avgränsningar?	Ja = 1 Nej = 0
4. Specificeras valda datainsamlingsmetoder och mätindikatorer?	Är det tydligt vad de ska göra och hur de värderar?	Ja = 1 Nej = 0
5. Är utvärderingens mer specifika frågor och kriterier relevanta utifrån utvärderingens syfte och kärnfrågor?	Är kriterierna relevanta utifrån syfte?	Ja = 1 Nej = 0
6. Tydliggörs vilka begränsningar valda metoder har i utvärderingen?	Finns metodkritik?	Ja = 1 Nej = 0
7. Är val av analysmetoder och slutsatser logiska utifrån utvärderingens syfte och dataunderlag?	Är metoden passande utifrån syfte?	Ja = 1 Nej = 0
1. Är dataurvalet pålitligt?	Är urvalet korrekt utfört och utförligt beskrivet?	Ja = 1 Nej = 0
2. Är informationskällorna tydliga?	Kan källorna hittas?	Ja = 1 Nej = 0
3. Beläggs datakällornas relevans, tillförlitlighet och kvalitet?	Finns det bias i källorna eller är information förvrängd på något sätt? Motiveras deras plats i rapporten?(Resulterade snarare i presentation av deltagarna eller deras poster. Mycket få rapporter har detta)	Ja = 1 Nej = 0
4. Är utvärderarens roll tydlig?	Är utvärderaren oberoende/beroende? Har detta beskrivits? (Har mer övergått i om de presenterats. Intern/ extern får svara på detta?)	Ja = 1 Nej = 0

5. Beskrivs utvärderingsprocessen?	Beskrivs potentiella störningar t ex. eller har den genomförts i lugn och ro. (Ändrats till, beskrivs det hur insamlat material har värderats och analyserats?) Är studien replikerbar hade varit bäst men då hade mycket få fått poäng.	Ja = 1 Nej = 0
6. Har kvalitetskontroll av data skett?	Har en extern part granskat innehållet?	Ja = 1 Nej = 0
1. Är utvärderingsrapporten skriven på ett förståeligt språk och/eller anpassad till användarnas språk?	Är språket tydligt för målgruppen?	Ja = 1 Nej = 0
2. Är utvärderingsresultaten tydligt presenterade?	Åtskillnad mellan data och tolkningar	Ja = 1 Nej = 0
3. Är utvärderingen komplett?	Besvaras frågeställningarna? (Denna kan vara svår att verifiera. Har jag tid över behöver jag gå igenom för att verkligen undersöka. Tar för lång tid att göra noggrant i alla rapporter)	Ja = 1 Nej = 0
4. Förklaras det på ett tydligt sätt hur resultaten har tolkats?	Är de lätta att ta till sig?	Ja = 1 Nej = 0
5. Är presentationen välstrukturerad?	Finns en tydlig skillnad mellan, data, slutsats och åtgärdsförslag?	Ja = 1 Nej = 0
6. Svarar utvärderingen mot de krav i övrigt som ställs i uppdraget eller beställningen?	Är beställningen tydlig och är frågorna besvarade/beskrivs avsteg från svaren? Kan tittas på ur tre perspektiv.(Beställare, utförare, utvärderare)	Ja = 1 Nej = 0
Kommentar från metautvärdering	Personlig reflektion.	
Poäng från metautvärdering	Automatisk sammanslagning av poäng från metautvärdering. 19 möjliga poäng.	

8.2 Bilaga 2, inkluderade rapporter

#	Rapport
1	Hedlund, E., & Lönngren, C. (n.d.). "Fältsjukhuset" i Älvsjö – Rekordbygget som ingen ville ha? En fallstudie i aktörsgemensam samverkan (Serie I:124). Försvarshögskolan.
2	Björnvist, A. (2021). Analys av Region Östergötlands lägesrapporter under regional särskild sjukvårdsledning (KMC-FO-2021-01). Region Östergötland.
3	Danielsson, E., Gunneriusson, H., Mujezinovic, D., Olausson, P. och Öhman, S. (2021). Länsstyrelsen Västernorrland – Intern utvärdering av kirsledningsarbete med anledning av Covid-19
4	KPMG. (2021a). Oberoende utvärdering av Region Stockholms hantering av det nya coronavirusets effekter (dnr 2020-0384) (dnr 2020-0384). KPMG AB.
5	Johansson, A., Norling, S., & Tideman, E. (2021). Utvärdering. Länsstyrelsen i Västmanlands läns hantering av covid-19 under våren 2020. https://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1541943/FULLTEXT02.pdf
6	Ohrling, M., Øvretveit, J., Lockowandt, U., Brommels, M., & Sparring, V. (2020). Management of the emergency response to the SARS-CoV-2 (COVID-19) outbreak in Stockholm, Sweden, and winter preparations. <i>Journal of Primary Health Care</i> , 12(3), 207–214. https://doi.org/10.1071/HC20082
7	Johansson, T. (2021). Utvärdering samverkan under coronapandemin (2021:22 Enbart). Länsstyrelsen Östergötland.
8	Björnvist, A. (2021). The Time Before a Crisis – An evaluation of Region Östergötland's pre-crisis phase before the COVID-19 pandemic (LIU-IDA/KOGVET-A--21/003--SE). Linköping University.
9	Rådestad, C., Blomstrand, R., Narby, P., Koraeus, M., & Deschamps-Berger, J. (2021). Stabsutvärdering. Stockholms stads centrala krislednings (CKL) hantering av covid-19 under den initiala fasen, 4 februari – 1 september 2020 (Ö 382/2020). Försvarshögskolan.
10	KPMG. (2021b). Oberoende utvärdering av covid-19 för Region Uppsala (UPPH2020-00248). KPMG AB.
11	Rehnberg, B., Marklund, C., & Can, E. (2021). Regionens hantering av Covid-19 pandemin. Region Dalarna.
12	KPMG. (2020). Oberoende utvärdering av Region Västernorrlands hantering av det nya coronavirusets effekter.
13	Heinsoo, T., Löfgren, L. (2021). Effekter på regionens verksamheter under coronapandemin: En utvärdering av Region Sörmlands hantering av återverkningar på regionens verksamheter under den första delen av coronapandemin 2020. Region Sörmland.
14	Brorström, B., Johansson, B., Weichselberger Kastberg, G., Schaffrath, A.-M., & Hagberg Stokland, A. (2021). Godkänt, men med förbehåll - Västra Götalandsregionens hantering av coronapandemin. En utvärdering med fokus på styrning, organisation och ledning. KFi – Kommunforskning i Västsverige
15	Weichselberger Kastberg, G., Alghed, J., & Brorström, B. (2021). Mobilisering och samordning - En studie av Göteborgs Stads hantering av pandemin. KFi – Kommunforskning i Västsverige

#	Rapport
16	Länsstyrelsen Västerbotten. (2021). Utvärderingsrapport - Regional samverkan i hanteringen av covid-19 i Västerbottens län.
17	KPMG, & Länsstyrelsen Västernorrland. (2020). Regional utvärdering av gemensam hantering av covid-19 i Västernorrland. Dnr 457-8468-20 2020-12-09
18	Combitech. (2020). Utvärdering av Enköping kommuns hantering av coronapandemin - våren 2020.
19	Lessebo Kommun. (2020). Utvärdering - Corona/Covid-19 våren och sommaren 2020
20	Baroutsi, N. (2020). Utvärdering av krisledningsarbetet under COVID-19 - Borlänge kommun, den initiala fasen (1 januari - 30 april 2020).
21	Ramboll. (2021). Lärande utvärdering av Kristianstad hantering av covid-19. Kristianstads kommun.
22	Lidström, P., & Strömberg, T. (2021). Utvärdering - Bedömning av insatser/beslut kopplade till hanteringen av Corona-pandemin.
23	Andersson, B., Hagberg, R., & Hovlin, K. (2021). Huddinge kommuns hantering av Covid-19 - En utvärdering av arbetet 2020.
24	Åkesson, N., Blomqvist, T., Hult, A., & Westheim, G. (2020). Utvärdering av Huddinge kommuns hantering av Covid-19.
25	Alghed, J., Brorström, B., & Nilsson, V. (2021). Den mindre kommunen visar vad den kan - Tanums kommuns hantering av coronapandemin.
26	KPMG. (2020b). Timrå kommun - Lärande utvärdering Covid-19.
27	Gullholmer, L., Lindberg, S., & Stiglund, J. (2021). När coronan kom till Dalarna - Utvärdering av länsstyrelsens i Dalarnas län hantering av coronapandemin.
28	KPMG. (2021c). Granskning av kommunens hantering av coronaviruset - Härnösands kommun.
29	Combitech, & Länsstyrelsen Norrbotten. (2021). Utvärdering av Norrbottens länssamverkan i hanteringen av coronapandemin under 2020
30	KPMG. (2021d). Granskning av kommunens hantering av Covid-19 krisen, 2020 - Eskilstuna kommun.
31	EY. (2021). Upplands-Bro kommun - Granskning av kommunens hantering av covid-19
32	EY. (2020). Granskning av krisledningsnämndens hantering av covid-19 - Södertälje kommun.
33	KPMG. (2021e). Granskning av kommunens hantering av Covid-19 krisen, 2020 - Falu kommun.
34	Nicolaisen Sävås, C. (2021). Utvärdering av krishantering inom Äldreomsorgen under coronapandemin - Uppsala kommun.
35	4C Strategies. (2021). Utvärdering av Coronahantering - Uppsala kommun
36	Bengtfors kommun (u.å). Interna informationskanaler under Coronapandemin
37	KPMG. (2020f). Granskning av kommunens hantering av Covid-19-krisen. - Borlänge kommun

#	Rapport
38	PWC. (2021). Järfälla kommun - Utvärdering av krisledningsarbetet med anledning av Covid-19
39	KPMG. (2021). Kramfors kommun - Lärande utvärdering Covid-19
40	KPMG. (2021). Granskning av kommunens hantering av covid-19-krisen, 2020 - Kumla kommun
41	Prospero. (2020). RAPPORT FÖR LINDESBERGS KOMMUN Utvärdering av krisledningsarbete - Lindesbergs kommun.
42	Prospero. (2021). RAPPORT FÖR LINDEBRGS KOMMUN Uppföljning av Corona ledningsarbetet - Lindesbergs kommun
43	Nynäshamns kommun och BRM. (2020). Utvärdering av krishantering under corona-pandemin
44	Vestman Nygård och Hallberg (2021). Utvärdering av krisledningsarbetet under coronapandemin - Nordantstigs kommun
45	Partille kommun. (2021). Utvärdering av Partille kommuns samlade krishantering av Covid-19 under 2020
46	Skurups kommun (2021). Covid-19 Uppföljning Individ- och omsorgsförvaltningen, Skurups kommun
47	4C Strategies. (2020). Utvärdering av Coronahantering - Sollentuna kommun
48	Sotenäs kommun. (u.å). Hantering av pandemin
49	Alghed, J., Jensen, C., Löfström, M., och Leppänen, C. (2021). Utvärdering av Stenungsunds kommuns hantering av Covid-19-pandemin
50	Governo. (2021). Fördjupad analys av äldreomsorg. Utvärdering av Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin
51	Governo. (2021). Processutvärdering. Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin under 1 mars-30 september 2020
52	Somers, S. (2020). Delrapport 1. Utvärdering av Strängnäs kommuns arbete under coronakrisen. Strängnäs kommun.
53	Sundbybergs stad. (2020). Covid – 19 I skuggan av en pandemi – våren 2020. Äldreförvaltningen
54	Söderhamns kommun. (2021). Utvärdering Covid-19 2020
55	EY (2020) Förstudie om kommunens hantering av covid-19. Tyresö kommun
56	Täby kommun. (2020). Covid-19-pandemin och krisledningsarbetet i Täby kommun
57	4C Strategies. (2020). Utvärderingsrapport Covid-19. Upplands Väsby
58	Eriksson,S. och Lundgren, G. (2021). Utvärderingsrapport. Sundsvalls kommuns hantering av Covid-19, mars-juli 2020.
59	Andreasson, J. (2021). UPPFÖLJNING AV KRISLEDNINGENS ARBETE UNDER COVID-19 PANDEMIN 2020- Region Jämtland Härjedalen

#	Rapport
60	Hedlund, M., Bäckström, P., och Rönnegård, M. (2020). Krisberedskap- En granskning av regionens arbete att fö- rebygga, motstå och hantera en kris. Region Västerbotten.
61	Heinsoo, T., Löfgren, L. (2021). Hanteringen av covid-19 pandemin i region Västmanland. Utvärderingsrapport kring effekter på regionens verksamheter och beslutsfattande kring detta, med huvudsaklig tonvikt på händelser och erfarenheter under perioden februari till och med september 2020- Region Västmanland
62	Vejlens, E. (2020). Utvärdering av samverkan för att hantera Covid 19 i länet från 1 mars till 12 juni år 2020. Länsstyrelsen Gotlands län.
63	Vejlens, E. (2021). Utvärdering av länsstyrelsen Gotlands samverkan för att hantera Covid 19 i länet från hösten 2020 till februari 2021. Länsstyrelsen Gotlands län.
64	Deiaco, H., Fors, F., Narby, P., och Osihn, M. (2021). Utvärdering av Länsstyrelsen i Stockholms läns hantering av covid-19. Försvarshögskolan.
65	Rotter, P, Stark, E. och Lindgren, P. (2021). Året med corona. En utvärdering av Länsstyrelsens krishantering av pandemin under 2020. Västra götaland
66	Prospero. (2021). RAPPORT FRÅN PROSPERO FÖR VARBERGS KOMMUN. Utvärdering av coronahanteringen. Varbergs kommun
67	PwC. (2021). Utvärdering av krisledningsarbetet med anledning av Covid-19. Nacka kommun
68	Prospero. (2021). RAPPORT FÖR BORÅS STAD. Utvärdering av krisledningsarbete under Coronaviruspandemin. Borås kommun
69	Bräcke kommun. (2021). Utvärdering av Bräcke kommuns hantering av covid- 19.
70	Andreasson och Geving. (2020). Delutvärdering Coronakrisen. Åtvidabergs kommuns krishantering under första smittspridningsvågen av covid-19.. Åtvidabergs kommun.
71	Mindgear support and solutions. (2021). Genomlysning av hantering covid-19 för Tibro kommun
72	EY. (2021). Granskning av kommunens krisledning och hantering av pandemin. Hylte kommun.
73	Gray, M. (2020). Hanteringen av Covid-19 pandemin. Smedjebackens kommun.
74	Ramboll. (2021). Helsingborgs stads pandemihantering
75	PWC. Ribba, P. och Månsson, O. (2021). Förstudie. Kommunens hantering av konsekvenserna till följd av covid-19 pandemin. Fagersta kommun
76	EY. (2020). Granskning av kommunens hantering av covid-19 inom äldreomsorgen. Östra Göinge kommun
77	Baroutsi,N. Nordic Protection Academy (2021) Ludvika kommun, den initiala fasen av covid-19. Utvärdering av kommunens krisledningsarbete. Ludvika kommun
78	Rainar, A., Jacobsson, Å. och Johansson, T. på Prospero Management AB. (2021) RAPPORT FÖR MALUNG-SÄLENS KOMMUN. Utvärdering av hanteringen av Coronaviruspandemin.

#	Rapport
79	mPowerment Scandinavia AB – Sörlin, F. (2020). Rapport efter genomförd kommunal krishantering av Coronapandemin. Hylte kommun.
80	Norrköpings kommun. (2021). När coronaviruset och covid-19 kom till Norrköpings kommun. En rapport om kommunens arbete under pandemins första tolv månader – mars 2020 till april 2021.
81	Olausson, P., Ahrens Kayayan, V., Alirani, G., Danielsson, E., Lundgren, M., Mujezinovic, D., Petersson, F., Öhman, S. (2020). Sandvikens kommun – Hanteringen av Corona-pandemin våren 2020. Mittuniversitet
82	Mangfors Hallberg, M. (2021). UTVÄRDERING AV ÖREBRO KOMMUNS KRISHANTERING COVID-19 UNDER VÅREN (FEB- JUNI) 2020. Örebro kommun.
83	PWC. (2021). Förstudie. Kommunens hantering av konsekvenserna till följd av covid-19 pandemin. Sunne kommun
84	Landskrona stad. (2021). ÅTERKOPPLING. DELUTVÄRDERING AV LANDSKRONA STADS PANDEMIHANTERING, COVID-19 MARS 2021.
85	Ståhlberg, P., Franck Larsson, H. PWC. (2021). Granskning av beredning och beslutsfattande i samband med Covid-19. Flens kommun
86	Älvkarleby kommun. (2020). Coronapandemin – hur påverkar situationen Älvkarleby kommun och vilka åtgärder kan vi vidta för att förebygga negativa effekter?
87	Simrishamn. (2021). Rapport. UTVÄRDERING AV CORONA - lärdomar och effekter 2020
88	Vingåkers kommun. (2020). Vingåkers kommun, Socialförvaltningen, Utvärdering av Coronaarbetet
89	Svenljunga kommun. (2020). Utvärdering av krisarbete.
90	VSL Systems AB. (2020). Utvärdering av hanteringen av Covid-19 i Ödeshögs kommun. Ödeshögs kommun
91	VSL Systems AB. (2020). Utvärdering av hanteringen av Covid-19 i Mjölby kommun
92	Borgholms kommun. (2021). Utvärdering av kommunens arbete med coronapandemin – inledande fas.
93	Laxå kommun. (2020). Utvärdering coronapandemin våren 2020
94	Roth Andersson , J. (2020). Redogörelse för dokumentationsstruktur vid stabsarbete av pågående händelse Covid-19. Vänersborgs kommun
95	Falköpings kommun. (u.å). Utvärdering Falköpings kommun med anledning av Covid-19
96	Kävlinge kommun. (u.å). Utvärdering Covid-19. Kävlinge kommun
97	Östensson, M. och Leckström, K. (2021). Krishantering i Norrtälje kommun under Coronapandemin En utvärdering för att stärka Norrtälje kommuns krisberedskapsarbete. Structor Riskbyrå AB. Norrtälje kommun
98	Hindersson, E. och Pettersson, A. (u.å). Hantering av Covid-19 pandemi, mars till september 2020– Utvärderingsrapport Arboga kommun. Centrum för forskning om samhällsrisker, Karlstads Universitet. Arboga kommun.

#	Rapport
99	Jacobsson, Å och All, R. Prospero. (2021). RAPPORT FÖR MARKS KOMMUN. Utvärdering av krisledningsarbetet under Covid-19. Marks kommun.
100	Kazmierczak, L. (2020). UTVÄRDERING AV LÄNSSTYRELSEN I KRONOBERGS HANTERING AV CORONAPANDEMIN
101	Dahlström, J. Combitech (2021). Utvärdering av Länsstyrelsen Östergötlands interna hantering av Coronapandemin. Lst Östergötland
102	Länsstyrelsen Halland. (2021). Regional utvärdering av hanteringen av covid-19 i Hallands län. Sammanställning av dialogmöten med region och kommuner
103	Region Gävleborg. (2021). Erfarenheter och lärdomar från hanteringen av covid-19 i Region Gävleborg - En intern uppföljning under 2020
104	Schelin, J. (2021). Tidslinje, fakta och lärdomar. Region Kalmar
105	KPMG. (2020). Maskad version Lärande utvärdering Covid-19_Region Kronoberg_för utlämning. Region Kronoberg.
106	Piteå kommun. (2020). Socialtjänstens kamp mot COVID-19. MARS-SEPTEMBER 2020.
107	Ekerö kommun.(u.å) Lärande av pandemin. Socialförvaltningen.
108	Jordén, V., Jenvald, J. och Axelsson, M. (2020). Utvärdering av hanteringen av Covid-19 i Motala kommun. VSL Systems.
109	Johqvist, J. (2021). Krisledning Ovanåker. Actea Consulting. Ovanåkers kommun.
110	Algehed, J., Jensen, C., Johansson, B. och Leppänen, C. Utvärdering av Mölndals stads hantering av Covid-19-pandemin. Kfi. Mölndals kommun