

INTERN UTVÄRDERING

AV ERFARENHETER, LÄRDOMAR OCH INSIKTER UNDER CORONAPANDEMIN VÅREN 2020

KFKS 2020/548

2021-02-27

Dreik Karin och Helena Svärth

NACKA
KOMMUN



Innehållsförteckning

1.	Bakgrund och förutsättningar.....	2
1.1.	Uppdraget	2
1.2.	Syfte.....	2
1.3.	Metod.....	2
2.	Förändringar och framgångsfaktorer.....	3
2.1.	Framgångsfaktorer	3
3.	Kommungemensamma lärdomar	4
3.1.	Samverkan på riktigt	4
3.2.	Distansarbete – hemma är nu arbetsmiljön	5
3.3.	Digitala och digifysiska möten och möteskultur	5
3.4.	Kundmötet – nu i stor utsträckning digitalt	6
3.5.	Spontanmöten – behovet av ”du förresten”	7
3.6.	Ledarskapet och medarbetarskapet.....	8
3.7.	Information och kommunikation har aldrig varit viktigare än nu	9
3.8.	Sammanfattningsvis - från ord till handling	10
4.	Viktiga frågeställningar framåt	10

I. Bakgrund och förutsättningar

Covid-19-pandemin har inneburit stora påfrestningar på samhället såväl som på kommunorganisationen och dess medarbetare. Som en följd av det har det krävts att nya arbetssätt och nya samarbeten har prövats för att kunna hantera de nya förutsättningarna.

Det finns många goda exempel på lärdomar som uppstått då kommunorganisationen anpassat sig utifrån de nya förutsättningarna, vilka bör nyttjas även efter pandemin. Social distansering, stark utveckling av digitala arbetssätt och en kollektiv vilja att tillsammans hantera krisen är några exempel på ändrade förutsättningar som vi både måste utgå ifrån och lära oss av inför framtiden.

För att vara bäst på att vara kommun finns det ett värde i att identifiera dessa nya lärdomar för att integrera dem i ordinarie verksamhet. Vidare finns det lärdomar att dra utifrån hur organisationen svarat på de nya behov och förutsättningar som kännetecknat tiden under pandemin. De positiva förändringar som genomförts kan, om kommunen drar lärdomar på ett effektivt sätt, ligga till grund för såväl intern som extern samverkan och måluppfyllelse framöver.

I.1. Uppdraget

I politikerinitiativet föreslås att kommunen genomför en intern såväl som en extern utvärdering av kommunens hantering av Corona-pandemin.

Den interna granskningen, som här biläggs den externa granskningen, är en sammanställning av det uppdrag Stadsledningskontorets stab fick under våren 2020. Uppdraget bestod i att ta fram ett underlag med de interna erfarenheter och lärdomar som då förelåg kring bland annat nya arbetssätt samt konsekvenser och nyttor av desamma. Resultatet av uppdraget presenterades även för kommunledningsgruppen den 22 juni 2020.

I.2. Syfte

Den interna granskningen syftar till att sammanställa erfarenheter, insikter och lärdomar som gjorts inom Nacka kommuns organisation under pandemivåren 2020. Pandemin innebar stora påfrestningar på samhället såväl som på kommunorganisationen och dess medarbetare. Samtidigt innebar de stora förändringarna möjlighet till nya insikter och arbetssätt som kan komma att bibehållas lång tid framöver.

I.3. Metod

Sammanställningen nedan bygger i huvudsak på intervjuer, skriftliga enkätsvar och informationsinsamling från olika typer av forum och möten internt i kommunen.

För att få ett så brett underlag som möjligt har svar inhämtats för att spegla erfarenheter från medarbetare, chefer och direktörer för att spegla perspektiv från:

- I princip samtliga processer
- Olika roller, positioner och befattningar inom organisationen
- De som arbetar heltid eller deltid på distans, eller heltid i stadshuset
- De med olika antal kontakter med andra internt och externt
- De med mestadels kundkontakter eller mestadels interna kontakter
- Perspektiv från verksamheter som är krisdrabbade och verksamheter som har ett omställningsfokus snarare än krisberedskap

I övrigt har information samlats från workshops under bland annat en chefsfrukost, ledningsgruppers egna analyser, pulsmätningen av medarbetarenkäten och omvärldsspaning.

2. Förändringar och framgångsfaktorer

Många av kommunens medarbetare ger en liknande bild av vad som varit kännetecknande för hur vårens arbete påverkades av coronapandemin. Några återkommande bilder av hur pandemivårens arbete upplevdes är:

- **Upplevelse** av att vi har lagt en ny räls framför tåget som rusat fram i full fart
- **Stolthet** över att vara en del av lösningen
- **Vi var mer förberedda** än vi trodde. Tre års utveckling på tre månader
- **Pandemin har förstärkt** hur det var innan – bra blivit bättre och svårt blivit svårare
- **Fler professioner** har synts och fått erkännande
- **Våren har fått oss att arbeta** och göra saker på nya sätt, utveckla våra sätt att tänka och samverka, utmanat strukturer och öppnat nya vägar samt förhålla oss på nya sätt till varandra

2.1. Framgångsfaktorer

Granskningen visar att det vara många faktorer som spelat in. Resultatet av arbetet under våren har många gånger upplevts som ett resultat av till stor del framgångsrika samarbeten. Framgångsfaktorer som särskilt lyftes fram var:

- **Gemensamt mål** Det blir enkelt när liv och död går före allt annat.
- **Drivkraften** Att lösa utmaningen och vara en del av lösningen, förändring ett faktum och inte ett val.
- **Tydlighet** Otvivelaktiga prioriteringar, förståelse för att annat sattes på paus.
- **Fokus** Sakfrågan – att lösa på bästa möjliga sätt med de förutsättningar vi har, att hela tiden förbättra utifrån ny information/kunskap.
- **Arbetsättet** Samverkan – löser det här tillsammans, rätt kompetens, ansvar och mandat i rätt forum.
- **Tillit** Alla gör sitt bästa. Vi lär tillsammans hela tiden, oavsett arbetsplats.

- **Inställningen** Vilja och lösningsfokus i hela organisationen, alla är olika och gör sitt bästa utifrån sina förutsättningar och förmåga. Ödmjukhet inför varandra.
- **Ekonomi** Ett Corona-kontot underlättade fokus på uppdraget.
- **Kommunikation** Informationsflödet succesivt mer effektivt, fler och nya kanaler och det sker på nya sätt.

3. Kommungemensamma lärdomar

Under granskningen utkristalliserades ett antal områden inom vilka förändringar av arbetssätt varit extra påtaglig under pandemin. Dessa områden är:

- Samverkan – på riktigt
- Distansarbete – hemma är nu även arbetsmiljön
- Digitala och digifysiska möten och möteskultur
- Kundmöten – nu i stor utsträckning digitalt
- Spontanmöten – behovet av ”du, förresten...”
- Ledarskapet och medarbetarskapet
- Information och kommunikation har aldrig varit viktigare

Nedan följer en sammanställning av vad som framkommit under respektive område under rubrikerna: Nya förutsättningar, Nya arbetssätt, Upplevda effekter och Nya behov.

3.1. Samverkan på riktigt

Generellt kan sägas att upplevelsen är att nu sker samverkan på riktigt. Tydligt sammansatta grupper utifrån kompetens och mandat i det aktuella läget.

Nya förutsättningar

Tydligt mål, mandat, prioriteringar, finansiering och gemensamt ansvar

Nya sätt

- Kraftsamlat och fokuserat på uppdraget och leverans
- Ny typ av samverkan mellan myndighet och produktion
- Utifrån uppdraget bjuds fler kompetenser bjuds in i tidigt skede
- Kontinuerlig rörelse i grupper för att relevant kompetens i rätt tid

Upplevda effekter

- Stort engagemang och lösningsfokus
- Silos mindre påtagliga
- Berikande att ta del av den breda kompetens som finns
- Nya yrkesgrupper har fått erkännande och varit i fokus

Nya behov

- Förståelse för att det som varit nedprioriterat kan behöva mer tid att genomföra
- Samverkan kring de som faller utanför ramen inom ordinarie verksamhet



3.2. Distansarbete – hemma är nu arbetsmiljön

Liksom i stora delar av samhället har ett skifte skett i organisationen. Det har visat sig att det många gånger både är effektivt och uppskattat att arbeta på distans. Dock innebär det att hemmet nu även är arbetsmiljön för många medarbetare, vilket medför nya utmaningar beroende på medarbetarens hemsituation och möjligheter till en bra arbetsplats.

Nya förutsättningar

- Omställningen gick lättare än vi hade kunnat ana
- Ergonomi viktig när hemmet också är arbetsplats

Nya sätt

- Många nya digitala sätt att hålla kontakten och mötas
- Blir effektivare med många korta avstämningar
- Många idéer för att hålla fysisk rörelse igång

Upplevda effekter

- Mer effektivt, fokuserat och mer arbetsro – men också mer ensamt
- Risk att arbeta för mycket/för lite
- Mer stillasittande, lätt att glömma bort tiden
- Lättare att få ihop livspusslet

Nya behov

- Fler och kortare avstämningar
- Möta känsla av att glömmas bort/vara mindre viktig än de på plats
- Större krav på tekniken
- Gå från pappershantering till digitalt
- Bra arbetsredskap behövs även till hemmet
- Till en början skönt och nu en längtan tillbaka till kontoret och gemenskapen



3.3. Digitala och digifysiska möten och möteskultur

Vad gäller nya digitala arbetssätt har stora delar av organisationen tagit stora kliv framåt i effektivitet, kompetens och sätt att hålla möten. Det har visat sig vara

svårare att få till bra struktur och resultat av möten som kräver större grad processledning.

I många fall har tekniken varit avgörande för kvaliteten på både mötet och utkomsten av detsamma. Stora behov av olika typer workshopsverktyg samt stöd i att planera, hålla och leda möten har formulerats och arbete har påbörjats för att möta dessa behov.

Nya förutsättningar

- Markant bättre kunskap om digitala verktyg och hur de kan användas
- Mer stillasittande och tröttare i kropp och ögon av fokus på skärmen
- Kvaliteten på tekniken avgörande för kvalitén på möten

Nya sätt

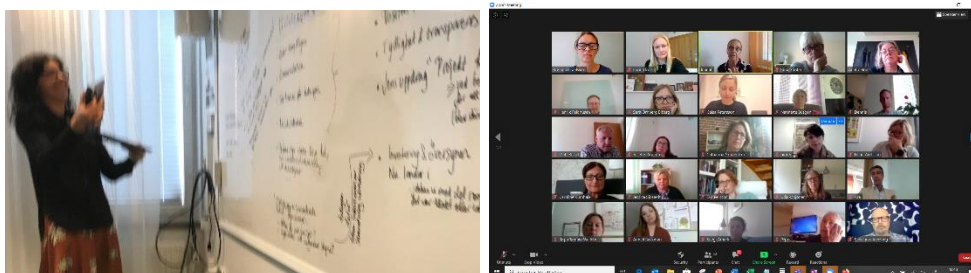
- Fler och effektivare möten
- Morgonavstämningar, in-check för dagen och digitala fikastunder
- En mycket bättre möteskultur – struktur, effektivitet, tal-ordning

Upplevda effekter:

- Bättre möten, med struktur och fokus
- Kortare och mer effektiva möten
- Ny sorts mötesdisciplin – "inga akademiska kvartar"
- Mer opersonligt och autoritärt
- Högre deltagande när "alla" kan vara med
- Enklare att omvärldsbevaka och delta i konferenser/externa möten

Nya behov

- Saknaden av att träffa kollegor påtaglig
- "Du förresten-möten"
- Digitala workshops som möter "Post-it"-behovet
- Tydlighet kring hur sekretess behandlas



3.4. Kundmötet – nu i stor utsträckning digitalt

Hos flertalet verksamheter har man kunnat se flera positiva effekter av att ha kundmöten digitalt. Samtidigt har många åtgärder gjorts för att hålla mer smittsäkra fysiska möten i Stadshuset. Löpande sker också en prioritering av kunder som verkligen behöver det fysiska mötet. Under pandemin har viktiga steg tagits i linje med digitaliseringsstrategin och fokusområdet "från papper till digitalt".

Nya förutsättningar

- Att kunna mötas fysiskt i så liten utsträckning som möjligt
- Svårare för kunder som behöver mer stöd

Nya sätt

- Stora steg mot det digitala kundmötet
- Möten via olika digitala kanaler
- Promenadmöten

Upplevda effekter:

- Nöjda kunder, ex faderskap och färdtjänst
- Hinner fler handläggning och kan vara mer tillgänglig
- Upplevelse av att kommunen har kommit ifatt resten av samhället/medborgarnas vardag
- Svårare att skapa relation, vilket många gånger är avgörande för att kunna hjälpa och stötta

Nya behov

- Skydd i receptionen, samt i besöksrum
- Säkra de möten som fortfarande sker fysiskt
- Nästa steg, från papper till digitalt



3.5. Spontanmöten – behovet av ”du förresten”

Behovet av spontant kunna stämna av frågor med kollegor när man ses i stadshuset har varit påtagligt. Detta har ändrat karaktär och sker nu via teams, promenader, lunch utomhus och andra kreativa alternativ. Det råder en stor saknad efter dessa möten, speciellt med personer utanför enheten med vilka man inte har en lika naturlig kontakt. Behov framåt handlar här om såväl uppmuntran, som struktur och forum för dessa typer av möten.

Nya förutsättningar

- Ser inte sina kollegor – naturliga fika/lunch/gå tillsammans till möten försvunnit

Nya sätt

- Ringer, chattar, fler videosamtal naturligt
- Checkar in tidigare i möten för socialt snack
- Lunchpromenader, promenadmöten, AW, mötas utomhus

Upplevda effekter

- Enorm glädje i att äntligen ses

- Skönt för vissa att slippa vara sociala ”kramandet mellan kollegor har slutat, det har jag aldrig gillat”
- Saknaden efter det sociala sammanhanget
- Påverkar den mentala hälsan
- Påminnelser blir inte lika trevliga via mejl

Nya behov

- Nya och olika sätt att mötas spontant
- Planerad struktur för att mötas



3.6. Ledarskapet och medarbetarskapet

På många håll uttrycks att det under pandemin blivit påtagligt att ”Nu skördar vi frukterna av ledarskapet innan krisen”. Ett tillitsfullt, tillgängligt och tydligt ledarskap har uppskattats medan ett frånvarande, kontrollerande ledarskap upplevts negativt. Viktigt nu är signalvärdet i att chefer lever som de lär och att det erbjuds en ny typ av chefsstöd under hösten för chefer som behöver utveckla sitt ledarskap till följd av de nya förutsättningarna. En stor efterfrågan finns på forum för att diskutera utmaningarna chefer emellan.

Nya förutsättningar

- Träffar inte medarbetare och kollegor
- Stora skillnader mellan olika verksamheter och enheter
- Ökat behov av information och kommunikation

Nya sätt

- Många korta avstämningar, forum för ”har du något att stämma av...?”
- Menti-frågor för att följa utvecklingen
- Tydlighet i vad som gäller, prioriteringar

Upplevda effekter:

- Signalvärdet av att vad chefer och ledare lever som de lär.
- Tilliten har ökat, blivit en välkomnad och behövd koll (inte kontroll)
- Signalvärdet – vad chefer själva gör viktigare än det de säger

Nya behov

- Mer tillgängligt ledarskap
- Behov att vara sedd, erkännande för arbetsinsatsen
- Hur mår medarbetaren, egentligen?
- Mer behov av information än tidigare
- Hur får man till teamkänslan när hälften är på distans?



3.7. Information och kommunikation har aldrig varit viktigare än nu

Granskningen visar ett stort behov av information med budskapet ”Överinformera gärna!”. Här har stadsdirektörens fredagshälsning via mejl fått mycket positiv respons, liksom digital livesändningen av måndagsmötet. Behovet i organisationen gällande information är fortsatt stort, liksom ett växande behov av lättillgänglig internkommunikation.

Nya förutsättningar

- Information viktigare än någonsin
- Större behov av att veta exakt vad som gäller, tydligt då det många gånger sett olika i olika delar av organisationen

Nya sätt

- Tidig, tydlig och löpande information – ex veckobrev
- Fredagshälsningen, livesända måndagsmöten, Stadshusnytt
- Mer medveten informationsspridning generellt

Upplevda effekter:

- En lägereld
- Gemenskap, sammanhang, tillhörighet och trygghet
- Viktigt att kommunicera så det känns relevant för alla och alla känner sig relevanta?

Nya behov

- Ett Intranät
- Erkännande offentligt
- Överinformera och påminn
- Visuella påminnelser behövs även i Stadshuset

Fredagshälsning från Lena Dahlstedt -



3.8. Sammanfattningsvis - från ord till handling

Då granskningen gjorts under tiden pandemin fortsatt och framtiden varit oviss kvarstår många frågor utifrån vad organisationen redan dragit för lärdomar under den första delen av pandemin.

Vi gick från ord till handling.

- Vi var väl förberedda, distansarbete har fungerat över förväntan.
- Inom vilka fler områden kan vi ta stora kliv framåt?
- Hur välkomnar vi även de som ”ligger längst bak” in i det nya?

Kundmötet – effektivare digitalt och nödvändiga fysiskt.

- Mycket har kunnat ske digitalt. Kundmöten har även skett på många nya kreativa mer smittsäkra sätt, exempelvis på promenadmöten.
- Kan vi ytterligare digitalisera kundmötet och fokusera på fysiska möten med de som verkligen behöver?

Samverkan har tagit stora kliv.

- Hur stor del av de förändringar vi sett kan stanna alldeles oavsett om det är kris eller inte?
- Hur bibehåller vi stora delar när det finns fler områden att prioritera?

Delvis på distans.

- Många ser värdet med de nya sätten att arbeta.
- Hur kan vi bibehålla vinsterna och arbetsron/glädjen och samtidigt skapa en form av struktur i det nya för att det ska bli så bra som möjligt?

Möteskulturen – digitalt och analogt.

- En hel del möten har varit mer effektiva, kortare, mer förberedda, mer strukturerade.
- Kan vi säkerställa tekniken på ett ännu bättre sätt i lokaler och för medarbetare?
- För mer effektiva möten behövs en kompetenshöjning inom mötesteknik?

4. Viktiga frågeställningar framåt

Då pandemin fortsätter och det råder osäkerhet kring hur restriktioner kommer att påverka såväl kunder som Nackasamhället kvarstår ett antal frågeställningar som kan vara aktuella i arbetet framåt.

Kvalitet – de vi är till för

- Kommer vi se en ny kategori av Nackabor som har behov av ny typ av stöd från i höst och framåt?
- Risk att kunder som ”faller utanför det Nacka-normala” kan prioriteras ned när vi ska komma ikapp med så mycket under hösten?

Kvalitet – internt

- En stor del av det som prioriterats ned under våren kommer inte att hinnas med/ göras med samma kvalitet under våren. Finns förståelse för det?

- Områden där enhetschefer/gruppchefer behöver ”uppfinna samma hjul” – kan vi identifiera dem och skapa gemensamma ramar för hur de ska göras? Önskemål om fler tydliga HUR och endast VAD från cheferna.

Ekonomi

- Att det ekonomiska läget ska hämma utveckling och innovation
- Att det ska sparas där utrymme inte finns, inom områden där personalen gått på knäna under en längre period

Ledning/chefer

- Forum för att diskutera, problematisera och byta erfarenheter kring de nya utmaningarna i ledarskapet. Vad finns för stöd för cheferna i höst?
- Finns framgångsfaktorer för att hålla igång team som delvis jobbar hemma?

Medarbetare/attraktiv arbetsgivare

- När nyhetens behag lagt sig, vad är det då som blir viktigt? Vilka behov kommer fram då?
- Finns uppdämda behov/besvikelser/förväntningar/missförstånd i ”lådor”
- Tilliten sinsemellan medarbetare och möjligheten att ses för ”du förresten-möten” – hur möter vi det behovet?

Samverkan

- Hur kan vi fortsätta gå från ord till handling? Vilka förutsättningar är det som egentligen frigör viljan och förmågan att samarbeta för att lösa gemensamma frågor? Hur prioritera när ”högarna” och ”surdegar” behöver samverkan mellan enheter?

Möteskulturen

- Hur kan vi öka kvaliteten på hur vi planerar, håller, deltar och följer upp möten?

Medarbetare

- Hur kan vi fortsätta synliggöra och ge erkännande till fler och olika professioner i kommunen?

Delvis digitalt

- Inom vilka fler områden kan vi göra stora förflyttningar framåt med hjälp och stöd i digitalisering och innovation?