

VÄGEN FRAMÅT

UTVÄRDERING AV  
SKELLEFTEÅ  
KOMMUNS  
PANDEMIARBETE



**RAMBOLL**

Bright ideas. Sustainable change.

## 1. INLEDNING

Detta dokument syftar till att ge förslag på hur Skellefteå kommun kan använda erfarenheterna från pandemin för att stärka krisberedskapsförmågan i kommunkoncernen. Genom att göra detta kommer även förmågan i vardagen att stärkas, inte minst inom omställningsförmåga.

Förändringstakten i samhället ökar men också förändringarnas påverkan lokalt. Vi behöver idag ha god förmåga att identifiera händelser, förstå dess påverkan på oss och hur vi ska anpassa oss för att övervinna och i bästa fall dra nytta av förändringen, i detta finns många lärdomar och metoder från krisberedskap som med fördel kan inarbetas i vardagen.

Baserat på utvärderingsrapporten bedömer vi att Skellefteå kommun särskilt bör omhänderta rekommendationerna inom några utvalda områden för att öka förmågan. Detta är ett urval som behöver värderas av kommun utifrån helheten i kommunen och vi föreslår därför att detta ska ses som ett stöd men att utvärderingsrapporten i sin helhet beaktas innan beslut fattas. Ramboll har begränsad insyn i den övergripande utveckling som kommunen kommer att bedriva de kommande åren men utifrån utvärderingen och vår samlade erfarenhet föreslår vi att vissa utpekade rekommendationer inom följande områden särskilt beaktas:

- Omställningsförmåga
- Krisledningsorganisation
- Facklig inkludering
- Kommunala bolag
- Stöd och samarbete
- Planering
- Stödfunktioner
- Samverkan
- Nätverk
- Ta emot stöd

Vi föreslår att beslut fattas om vilka rekommendationer som ska omhändertas, att en plan skapas för inarbetning av dessa åtgärder, att förmågehöjande aktiviteter genomförs och att mindre övningar genomförs regelbundet på bredden i kommunen.

Att införa dessa rekommendationer kommer inte bara öka förmågan att hantera nästa kris, vilken kommer vara av helt annan typ än den långdragna pandemin, utan det kommer också att stärka kommunen som en viktig aktör i det civila försvaret.

## 2. OMSTÄLLNINGSFÖRMÅGA

Ett område som blivit uppenbart för flera av de intervjuade är förändringstakt. Det är möjligt att på kort tid ta fram lösningar, riskbedöma, remissa och införa även mer omfattande förändringar. Det har också vuxit fram en kultur av att fatta beslut, värdera effekterna av beslutet och sedan justera beslutet efterhand i stället för att lägga lång tid och mycket resurser på planering. Kommunen har helt enkelt visat att det går att vara agil på ett sätt som vi inte trodde var möjlig tidigare. Flertalet intervjuade lyfter att denna förmåga är central att behålla och omsätta till vardagen också bortom pandemin eller kris.



Det finns goda förutsättningar för Skellefteå i det kanske viktigaste efter kriser, att ta vara på lärdomar och förflytta sig framåt efter krisen, ibland kallat "bounce forward" inom resiliens.

➔ **Identifiera hur det mer iterativa och agila förändringssättet kan omsättas i vardagen**

## 3. KRISLEDNINGSORGANISATION

➔ **Utforma några krisledningsalternativ och öva dessa**

Förbereda och träna på några olika alternativ av krisledning, dessa behöver beskrivas i planer och användas vid övningar. Dessa alternativ för krisledning omfattar även att tydliggöra och reglera eventuella behov av förändringar i delegationsordning osv. Genom att ha några grundalternativ blir det möjligt att påbörja krisledningen snabbt.

➔ **Identifiera tidigt typ av kris**

Ett av de viktigaste momenten i inledningen av kriser är att värdera vad denna unika kris ställer för krav och hur vi ska anpassa våra krisledningsmetoder. Vid identifiering av typ av kris, identifiera även gränssättande förmågor samt hur befintlig krisplan och organisation kan behöva anpassas utifrån den aktuella krisen. Vi rekommenderar att detta moment införs i krisledningsplanen på ett tydligare sätt.

➔ **Överväg att införa en klassisk krisledningsstruktur med en funktionsindelad stab**

Kommunen är en stor organisation och det krävs en krisledning med en mer utvecklad stabsförmåga som både kan analysera och förbereda förslag till beslutsfattare samt leda och koordinera verkställandet av beslut eller åtgärder för att uppnå en fastställd målbild. Krisledningsstrukturen skulle underlättas av en funktionsindelad stabsorganisation med exempelvis en planeringsfunktion, lägesbildsfunktion, kommunikationsfunktion vilket används av många aktörer i Sverige.

➔ **Fortsätt med att ta fram krisplaner som också används i spel och förberedelser utifrån risk och sårbarhetsanalys. Använd detta som komplement till kontinuitetsförberedelserna i verksamheterna.**

➔ **Utbilda de som kommer att ingå i stab i stabsmetodik**

Fortsätt att identifiera och utbilda relevant personal i stabsmetodik. För delar av kommunens krisledning som inte tillämpat stabsmetodik bör även dialog och harmonisering ske om hur stabsmetodik ska introduceras så att stabsmetodiken kan stödja förvaltningarnas och bolagens krisledningsförmåga samt hur införande sker på ett stödjande och positivt sätt.

### → Dra nytta av andra

Ta del av utbildnings och framför allt övningstillfällen som andra aktörer skapar till exempel kommuner, Länsstyrelsen, Regionen. Erbjud andra aktörer stöd när de drabbas av samhällsstörningar, det är mer kostnadseffektivt än att själva skapa övningar och det skapar ökade möjligheter att få stöd i framtiden.

### → Träna Stabschefer och Beslutfattare

Vi föreslår att:

- Utbilda stabschefer så att redundant bemanning finns på plats.
- Gör en långsiktig plan som säkerställer försörjning av stabschefer där huvudfokus ligger på träning.
- Dra nytta av träningstillfällen som ges hos andra aktörer, i övningar eller i skarpa händelser för de utsedda stabscheferna. Det måste inte alltid vara i just befattningen stabschef.
- Genomför korta stabsövningar som fokuserar på beslutfattande, framtagande av målbild och fördelning av uppdrag mellan olika förvaltningar och ev. olika staber. Deltagare bör vara stabschefer och beslutfattare på kommunövergripande och förvaltningsnivå och bör genomföras i mindre kontext. Denna typ av övning innebär också att beslutfattare får öva på beslutfattande i en begränsad och tillåtande miljö. Genom dessa skapas förståelse och tillit på ett tidsbesparande sätt. Övningarna ger också en konkret bild av vilket behov som de facto finns i form av underlag och hur det behöver vara utformat, alltså fundamentet för stabens arbete.

### → Förbered att förstärka krisledningen externt

Vi föreslår att:

- att kompetens/personalbristerna i krisledningen som inte kan lösas av Skellefteå identifieras,
- att beslut fattas hur dessa gap fylls upp,
- att avtal upprättas med relevanta frivilligorganisationer och att dessa inkluderas i övning samt
- att avtal upprättas med andra lämpliga aktörer såsom andra kommuner.

### → Överväg att tydliggör vem som gör vad men också vem som förbereder vad

Genom att alltid rapportera detta skapas en viktig del av lägesbilden som inte bara visar läget utan också vad som görs och planeras, på detta sätt kan dubbelarbete undvikas men underlag/förslag kan också utarbetas där kunskapen och kraften finns, det skapas goda förutsättningar för fördelning av arbetsuppgifter inom kommunen.

## 4. FACKLIGA INKLUDERING

- **Värdera hur det positiva samarbetet med fackliga parter kan omsättas i vardagen**

Vad behöver vi göra för att ta fasta på erfarenheterna in i vardagen? Vilka processer behöver förändras? Hur får vi detta att fungera i fler delar av kommunen?

## 5. KOMMUNALA BOLAG

- **Utveckla förmågan att använda metoder, kunskap och förmåga som finns i de kommunala bolagen på bredden i kommunen**

Kommunen har starka kommunala bolag som utgjort en aktiv del av kommunens krishantering. Kraften från dessa kan med enkla medel användas ytterligare genom att ta tillvara på deras planering, omvärldsanalys med mera.

## 6. STÖD OCH SAMARBETE INOM KOMMUNEN

- **Utveckla förmågan att stödja varandra mellan förvaltningarna.**

Stöd mellan olika delar av kommunen kan genomföras på flera sätt, *ett av dessa* är omfördelning av personal vilket har övervägts och genomförts. Vi rekommenderar därför att Skellefteå tar fram metod och rutiner för hur personal kan flyttas under kris. Vi föreslår att erfarenheter och metoder från andra aktörer tas tillvara, att arbetstagarorganisationerna inkluderas och att scenariospel används. Förberedelserna bör omfatta: avtal, ersättningar, information till medarbetare innan kris att kommunen har möjlighet att omfördela personalen och hur detta går till, rutiner för att lämna ifrån sig personal, ta emot personal, rutiner för information till medarbetare, osv.

- **Ge beredduppgifter och flytta uppdrag**
- **Tillämpa smörgåsbordsprincipen vid stöd**

## 7. PLANERING

- **Inrätta planeringsfunktion**

Med utgångspunkt i den goda och uppskattade förmågan till planering rekommenderar vi att en planeringsfunktion skapas och bemannas genomtänkt. Om funktionsindelad stab införs utgör funktion 5 den naturliga hemvisten.

## 8. STÖDFUNKTIONER

- **Utveckla hur HR samordnat kan stödja verksamheten vid händelser som ställer krav på hög dynamik, exempelvis kris**
- **Krisöva stödfunktionerna**

## 9. SAMVERKAN

- **Överväg att särskilt utvärdera och utveckla förmågan till samarbete med näringslivet under kris.**
- **Överväg att särskilt utvärdera och utveckla förmågan till samarbete med civilsamhället under kris.**

## 10. NÄTVERK

### → Värdera vilka forum och samarbeten som skall vidmakthållas efter pandemin

Flera nätverk har fördjupats och format har utvecklats men nya samarbeten har också uppstått under pandemin vilket varit en stor tillgång för kommunen. Vi föreslår därför att dessa samarbeten och format värderas och formaliseras.

## 11. ÖVRIGT

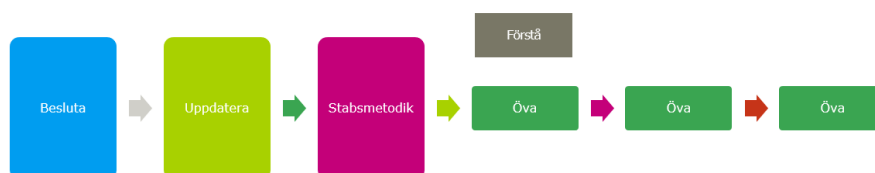
### → Ta emot hjälp

Erfarenhet visar att omgivningens vilja att stödja, såsom spontanfrivilliga, civilsamhälle, företag, myndigheter osv. snarare kan utgöra en belastning om förmågan att kanalisera och dra nytta av stödet inte finns på plats innan krisen.

### → Upprätta funktion för stöd

Upprätta funktion som förbereder hur Skellefteå ska ta emot hjälp och som ansvarar detta under kriser. Ett särskilt viktigt område att förbereda är juridiska och avtalsperspektiv, här finns mycket som redan är analyserat och framtaget av andra aktörer.

## 12. FÖRSLAG PÅ VÄGEN FRAMÅT



Ramboll föreslår att kommunen **beslutar** genom att välja ut de rekommendationer som är lämpliga givet helheten i Skellefteås kommun samt beslutar om att en plan upprättas för hur dessa åtgärder skall införas i krisledningen.

Därefter **uppdateras** styrdokument, krisledningsplan osv.

Därefter utbildas de som ingår i krisledningsorganisationen i **stabsmetodik och hur de olika krisledningsalternativen fungerar**.

Därefter genomförs **små övningar ofta**, där Skellefteås kommun även drar nytta av andra aktörers utbildningar och övningar. **Parallellt skapas förståelse** hos chefer och andra som påverkas av krisledningen genom spel och mindre utbildningar så att de förstår hur samspelet ökar Skellefteås förmåga att hantera kriser.