

# KL

> KL  
OKTOBER 2020

ERFARINGSOPSAMLING

# KOMMUNEDANMARK UNDER FORÅRETS CORONAKRISE

# INDHOLD

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>METODE</b> .....	<b>4</b>
<b>GRUNDFORUDSÆTNINGERNE</b> .....	<b>5</b>
HURTIG TILPASNING AF LOVGIVNING, FÆLLESERKLÆRING OG RESSOURCER .....	5
FAGLIGHED, MOTIVATION OG STABILITET .....	5
<b>DEN FORMELLE OG UFORMELLE KRISEORGANISATION</b> .....	<b>6</b>
KRISEBEREDSKABET I KOMMUNERNE .....	6
UDBREDT SAMFUNDSSIND I CIVILSAMFUNDET OG I SAMSPILLET MELLE OFFENTLIG/PRIVAT .....	6
<b>HOVEDTENDENSER: LEDELSE, ORGANISATION OG DIGITALISERING</b> .....	<b>7</b>
LEDELSE .....	7
ORGANISATION .....	9
DIGITALISERING .....	10
<b>HOVEDTENDENSER: VELFÆRDSOMRÅDERNE</b> .....	<b>12</b>
SOCIALOMRÅDET .....	12
BESKÆFTIGELSESOMRÅDET .....	12
SUNDHEDSOMRÅDET.....	12
BØRNE-, UNGE- OG FOLKESKOLEOMRÅDET .....	13
TEKNIK- OG MILJØOMRÅDET .....	13
<b>PERSPEKTIVERING OG MULIGE SPØRGSMÅL TIL DE LOKALE DRØFTELSE</b> .....	<b>14</b>

# FORORD

Kommunerne omstillede sig hurtigt til Coronakrisen i foråret. Det var en kæmpe opgave. Målet var klart: På én gang at minimere smitten og samtidig sikre mest mulig stabilitet i velfærd i en tid, hvor hverdagen blev markant forandret.

Forårets krise blev heldigvis aldrig altomfattende, og sygehus- og sundhedsvæsen kom derfor ikke på noget tidspunkt i en situation, hvor kapaciteten ikke rakte, sådan som det skete i andre lande. Til trods for det så hverdagen meget anderledes ud for alle danskere. Daginstitutioner, skoler, plejecentre, bosteder, arbejdspladser og virksomheder måtte finde nye måder at fungere på. Det er erfaringerne fra foråret, KL har samlet op.

Coronakrisen er ikke ovre. Hverdagen er blevet langt mere normaliseret, men samtidig er alle i beredskab og klar til at stille om. Efteråret er en anden fase og andre erfaringer, som samles op senere.

Formålet med opsamlingen er at bidrage til de lokale og tværkommunale drøftelser af, i hvilket omfang og hvordan erfaringerne fra foråret kan bruges fremadrettet – og med det for øje, at vi skal regne med at møde flere kriser i fremtiden; fra klimakriser til pandemier, flygtningekriser og cyberkriminalitet. Derfor bør perspektivet være langsigtet og stille skarpt på behovet for resiliens og robusthed i den videre udvikling af ledelse, organisation og opgaveløsning.

Opsamlingen er tænkt som et tillæg og en inspiration til kommunernes egne evalueringer fra foråret.

Erfaringsopsamlingen giver ikke alle svarene, og der er helt sikkert noget, som ikke er blevet indfanget. Alle erfaringer skal ses i det lys, at Danmark stod midt i en krise, og kan derfor næppe omsættes 1:1 til en normal hverdag.

Der skal lyde en stor tak til alle, der har bidraget med deres erfaringer og refleksioner.

Rigtig god læselyst.

# METODE

Mere end 200 ledere har bidraget til erfaringsopsamlingen ved at deltage i workshops eller samtaler fra maj til og med juni 2020. Opsamlingen tager således udgangspunkt i erfaringerne fra foråret, vel vidende at Coronakrisen er fortsat ind i efteråret.

Der er blevet afholdt workshops inden for velfærdsområderne; børn-, unge- og folkeskole, teknik og miljø, beskæftigelse, social samt sundhed og ældre. De er blevet suppleret af tværgående workshops med; kommunaldirektører, HR-chefer, sekretariatschefer og kommunalpolitikere (borgmestre og udvalgsformænd). På velfærdsområderne har workshops været opdelt på tre ledelsesniveauer: Fagdirektører, centerchefer og decentrale ledere.

Workshops og interviews har taget udgangspunkt i tre temaer: Opgaveløsningen og borgerne, beslutningsgange og mødeformer samt ledelsesopgaven. Deltagerne fik på forhånd fremsendt refleksions-

spørgsmål og information om rammesætningen og formålet. Chefer og medarbejdere fra KL har faciliteret workshops og samtaler.

Drøftelserne og erfaringsudvekslingen har på den måde været kvalitative og er ikke evidensbaserede, men bygger på ledernes erfaringer.

Kommunerne har været bredt repræsenteret i forhold til geografi, smittetryk og størrelse, og der har derfor været naturlige variationer i erfaringer og oplevelser.

I opsamlingen fremhæver vi fællestrækkene, samtidig med at vi viser bredden i erfaringerne.

Alle deltagere var ledere, og denne opsamling vil derfor være ledernes perspektiv.



# GRUNDFORUDSÆTNINGERNE

Grundforudsætningerne for at tackle krisen kan især sammenfattes i følgende:

- Hurtig tilpasning af lovgivning og bekendtgørelser på en lang række områder, fælleserklæringen mellem KL og Forhandlingsfællesskabet samt en lettere adgang til ressourcer gav alt sammen et nødvendigt afsæt for og rammer til at løse opgaverne lokalt
- En stærk grundfaglighed, motivation og stabilitet blandt de kommunale ledere og medarbejdere

## Hurtig tilpasning af lovgivning, fælleserklæring og ressourcer

Helt overordnet blev lovgivningen og de bekendtgørelser, som kommunerne administrerede under, løbende og hurtigt tilpasset. Der blev givet friere rammer, og der var langt færre administrations- og dokumentationskrav. Det blev en katalysator for at løfte opgaverne og den lokale velfærd på nye måder. De friere rammer gav mulighed for at handle situationsbestemt, få fagligheden i spil på nye måder, tænke på tværs, være handlingsorienteret og nytænke opgaveløsningen.

Fælleserklæringen mellem KL og Forhandlingsfællesskabet gav et stærkt rygstød til, at man lokalt kunne disponere og rokere medarbejdere, hvilket understøttede en stærk vilje til at samarbejde internt i kommunen under krisen. Livreddere hjalp med at vaske legetøj i daginstitutionerne, fysioterapeuter hjalp til på plejecentrene, pædagoger bistod hos de demente på plejecentrene, beredskabet slog telte op for daginstitutioner, og sygeplejersker underviste i hygiejne på skolerne.

Endelig har det spillet en rolle, at der under forårets krise var en lettere adgang til ressourcer end normalt, fordi der var så mange uopsættelige forhold, der skulle håndteres - bl.a. indkøb af værnemidler, et markant øget rengøringsniveau og flere ressourcer til de kritiske funktioner. Regeringens udmelding om, at Coronaudgifterne blev dækket, var afgørende for kommunerne.

## Faglighed, motivation og stabilitet

Der var et solidt afsæt for omstillingerne i kommunerne, fordi medarbejderne har en sikker grundfaglighed. På intet tidspunkt har der under krisen været sat spørgsmålstegn ved den.

Flere af lederne udtrykker derudover, at medarbejderne i kommunerne har en særlig faglighed; nemlig evnen og kompetencen til at løse en mangfoldighed af hverdagsituationer. Det er en del af den kommunale kerneopgave, så selvom medarbejderne ikke før har oplevet krisesituationer som i foråret, kunne de hurtigt bruge deres faglighed, dømmekraft, sunde fornuft og erfaringer til at håndtere nye hverdagsituationer. Det var nødvendigt og en forudsætning, fordi der i foråret ikke var tid til at lave analyser og undersøgelser først.

Medarbejderne i kommunerne har en grundlæggende høj motivation, som er kendetegnet ved, at man gerne vil hjælpe borgerne og gøre en forskel for dem. Mens plejehjemspersonalet gik hjem i fx Spanien, var der i Danmark en stor ansvarlighed og opbakning til at bistå med at håndtere krisen blandt medarbejderne i kommunerne.

*”Vi har haft medarbejdere, der på eget initiativ har udskudt ferie, fordi de gerne ville tage en ekstra tjans.”*

– fagdirektør, sundhedsområdet

Motivationen blev, ifølge lederne, yderligere styrket af, at medarbejdere i et stort omfang fik mulighed for og tid til at fokusere på kerneopgaven. Dertil kommer, at medarbejderne på velfærdsområderne oplevede en langt større synlighed og bred offentlig anerkendelse af deres arbejde og indsats end normalt. Der var borgere, der vinkede til hjemmehjælperne på cyklen, og der var takkekampagner for indsatsen, både fra officielt og civil hold, som påskønnede og satte fokus på medarbejdernes indsats.

*”Man havde lyst til at gøre det så godt som muligt. Vi skulle lykkes i fællesskab som samfund med at bekæmpe virus. Det gav mening for os og vores medarbejdere.”*

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

En erfaring, der går igen, er betydningen af det tætte samarbejde i MED-udvalgene. Nogle steder fandt samarbejdet med det samme ind i en kadence og form, som var tilpasset krisesituationen. Andre steder gik der lidt tid, inden formen var helt på plads. Men over en bred kam tales der om en stor samarbejdsvilje om det fælles mål: At minimere smitten.

Sygefraværet faldt under krisen. Det kan der være mange årsager til. Nogle ledere peger på, at det hænger sammen med den bedre hygiejne, som blev et egentligt fagområde, og det øgede rengøringsniveau. Man kan ikke længere tilsidesætte, hvor vigtig rengøring er for forebyggelse af smitte og sygefravær. Andre ledere peger på, at det lavere sygefravær skyldes større anerkendelse fra ledere og omverden.

Det lavere sygefravær gav mulighed for stabilitet i kontakten til borgerne, der oplevede at blive mødt af det samme personale og ikke vikarer. Det gav stærkere relationer, og det optimerede velfærdsløsningerne, fordi viden ikke gik tabt, når det samme hold gik igen i relation til borgerne.

*”Vi vil have fokus på bedre håndhygiejne fremover, samt hvilken betydning afstand mv. har for sygdom hos borgere og medarbejdere. Samtidig skal vi have fokus på at blive hjemme, hvis man er syg. Det skal vi have ind i arbejdsmiljøindsatsen fremover.”*

– centerchef, socialområdet

# DEN FORMELLE OG UFORMELLE KRISEORGANISATION

Krisen i foråret blev håndteret ved et formelt kriseberedskab funderet i kommunerne og et stort samfundssind i civilsamfundet og i samspillet mellem den offentlige og private sektor, som trådte til og fungerede som understøttende for indsatsen.

## Kriseberedskabet i kommunerne

Kriseberedskaberne har fungeret godt. Ikke på baggrund af papirer og notater, men derimod på grund af en tydelig ansvarsfordeling i kriseledelsen, hurtige og smidige processer, at kommunikation var indtænkt tidligt i arbejdsgangene, let adgang til ressourcepersoner i hele organisationen, et tværgående samarbejde – også på tværs af sektorer – samt ledere, der lagde en ekstraordinær indsats.

En vigtig udbredt erfaring er, at selvom kriseberedskabet havde den formelle kompetence, var det vigtigt, at der blev etableret et tæt samspil med kommunalbestyrelsen. Et samspil som på én gang kunne sikre, at kriseberedskabet fik rum og ro til at løfte sin opgave, samtidig med at kommunalbestyrelsen løbende var orienteret om, hvad der skete, og hvad der begrundede de forskellige tiltag, som var mere eller mindre synlige rundt i kommunens lokalsamfund og for borgerne. På den måde fik kommunalbestyrelsen også et grundlag for at kunne svare på de mange spørgsmål, de blev mødt med fra borgere, og kunne bidrage til forventningsafstemningen og til at give et billede af situationens omfang.

På tværs af kommunerne er der set en stor spændvidde i, hvordan samspillet med kommunalbestyrelsen har været, fra daglige mails til kommunalbestyrelsen, orienteringsmøder i byråd og/eller udvalg, til at borgmesteren har været i løbende dialog med gruppeformænd og udvalgsformænd.

Kriseberedskabet var i stor udstrækning båret af relationer. Lederne fortæller, at hvor der normalt var et stort fokus på rammer, regler og planer, var det relationerne, der var vigtige – og det var tydeligt under forårets Coronakrise.

*”Kriseberedskabet var virkelig båret af relationer. Vi har normalt et stort fokus på rammer, regler og planer, men det var relationerne, der var vigtige – og det var tydeligt i Coronakrisen.”*

– sekretariatschef

Der var en tydelig ansvarsfordeling i kriseledelsen, som skabte klare rammer og mandater. Det var afgørende, at kriseledelsen kunne trække på kompetencer fra hele organisationen, og at man hurtigt kunne inddrage og inkludere fagligheder – både internt i organisationen og i forhold til eksterne myndigheder.

I samarbejdet mellem kommune og politi blev det fx oplevet som en afgørende fordel, at de to myndigheder kunne samstemme kommunikationen om overholdelse af retningslinjer for fx udearealer og til sammenkomster i det offentlige rum. Det skabte sammenhæng og gjorde, at borgerne lettere kunne forholde sig til budskaberne.

## En særlig borgmesteropgave

Rigtig mange borgmestre påtog sig en særlig og endnu mere synlig rolle under krisen og var i løbende dialog med borgergrupper, foreninger og erhvervsliv og besøgte arbejdspladser og foreninger. Det bidrog til sammenhængskraft og var med til at understøtte, at alle var klar over omfanget af krisen. Alt dette blev oplevet som meget efterspurgt og som noget, der skabte fællesskab og drivkraft lokalt.

## Udbredt samfundssind i civilsamfundet og i samspillet mellem offentlig/privat

Da samfundet lukkede ned, dukkede samfundssindet op. Flere steder trådte civilsamfundet betydeligt i karakter, og fællesskabsfølelsen blev styrket.

Både lokale foreninger og landsdækkende organisationer søsatte initiativer, der understøttede den lokale velfærd og hjalp med at holde hånden under de mange kritiske funktioner. Det strakte sig fra Corona-hotline, der besvarede spørgsmål fra urolige borgere, til lektiehjælpere på distancen, pakning og udlevering af ”kreativer” til udsatte børn og at gå på apoteket for de borgere, der ikke kunne risikere at udsætte sig selv for smitte. Hjemmeværnet, der fx har hjulpet ved testfaciliteter, fortæller at de har fået omkring 50 pct. flere nye medlemmer i 2020 i forhold til 2019, og de beretter samtidig om stor anerkendelse fra de personer, der har været inde og blive testet.

Samlet set sikrede borgere, foreninger og virksomheder, at der var et supplement og flere ressourcer til at løse de nære velfærdsopgaver og understøtte beredskabet, hvis der blev brug for det.

Det var ikke kun foreningslivet, der bar indsatsen. Private initiativer, som nabogrupper på sociale medier, naboer, der hjalp hinanden på vejen eller i opgangen, og fællessang fra altaner og i boligområder skabte fællesskab. Både pensioneret sundhedspersonale og unge under uddannelse meldte sig til jobbanker, hvis der blev mangel på personale. Det lokale erhvervsliv trådte til: Bageren donerede morgenbrød til sundhedspersonale, restauranterne satte overskudsmed ud, mens virksomheder igangsatte produktion af værnemidler.



# HOVEDTENDENSER: LEDELSE, ORGANISATION OG DIGITALISERING

Det stod fra krisens start klart, at man ikke kan regulere og styre sig gennem en krise. Der var brug for ledere, der kan stå i spidsen for omstillinger og vise vejen for medarbejdere, pårørende og borgere.

## Ledelse

Fællestrækkene i ledelsesopgaven i foråret kan sammenfattes i:

- Fokus på driften, resultaterne og det borgernære
- Tillid og fagligt rum
- Kontinuerlig og klar kommunikation
- Nye ledelsesdiscipliner – distanceledelse og ledelse af digitale omstillinger
- Prioritering af udviklingsinitiativer og plads til lokal udvikling
- Mental sundhed som ledelsesmæssigt fokusområde

### **Fokus på driften, resultaterne og det borgernære**

Det gik igen i samtalerne, at mange i ledelseskæden har haft et noget større fokus på drift og resultater i foråret end normalt. Der var fokus på at finde løsninger, der virkede for borgerne, og på kvaliteten af dem – at skoleeleverne fik god undervisning, at børnene blev passet trygt og godt, at de ældre fik den nødvendige pleje, og at der var flow i sagsbehandlingen.

Flere topchefer tilkendegiver, at de efter krisen vil finde en ny balance mellem på den ene side det politisk strategiske og på den anden side driften og de resultater, der skabes her. Tilgangen er, at der skal mere fokus på driften fremover.

*”Noget af det, jeg vil tænke over, er, hvordan jeg skaber en ny balance, så jeg har større fokus på drift i hverdagen og ikke ukritisk vender tilbage til tiden før krisen.”*

– kommunaldirektør

Det gjorde det enkelt, at der var ét klart, fælles mål – at minimere smitte – og at alle derfor ”kiggede samme vej”. Det knyttede lederne sammen på tværs af niveauer og områder. Kommunikationen flød nemmere, og man var sammen om at håndtere de mange skift i strategier og de nødvendige omstillinger, som det kaldte på. Målet gav et skarpt fokus på den velfærd, man skulle levere til borgerne.

*”Fra den ene dag til den anden gik vi over til udelukkende at fokusere på driften. Det har været en berigelse at have prøvet at fokusere så meget på driften, og det vil styrke organisationen fremadrettet.”*

– fagdirektør, beskæftigelsesområdet

### **Tillid og fagligt rum**

Medarbejdernes store indsats under forårets Coronakrise har været altafgørende for, at kommunerne kunne lykkes. Det fortælles, at der var en tydelig opbakning fra medarbejderne til topledelsens beslutninger og fortolkninger af de centrale retningslinjer, og at de fuldt ud respekterede de nye rammer og organisatoriske foranstaltninger. Samtidig er erfaringen, at der - fordi hastigheden i omstillingerne under krisen var høj - skulle gives et betydeligt fagligt rum til frontlinjeledere og medarbejdere til at finde løsninger og nye veje i velfærden. Der var tillid til de løsninger, der blev fundet, og en

udstrakt forståelse for, at hvis de ikke virkede, måtte de laves om, og nye løsninger blev fundet. Der var ingen nulfejlskultur, men derimod en udtalt risikovilje. Ingen havde stået i en Coronakrise før, og der var dermed fri bane til at komme med ideer og input til, hvordan man kunne tilpasse velfærdsløsninger. Ingen gamle strukturer eller fortilfælde dominerede eller farvede billedet af opgaveløsningen – fx når lærerne indrettede skoledagen med udendørs læring, eller når det handlede om fjernundervisning.

*”Under Coronakrisen har jeg koordineret tæt med andre direktører. Krisen har været stærkt topstyret, men samtidig styrket det decentrale råderum.”*

– fagdirektør, børne-, unge- og folkeskoleområdet

En del centrale udviklingsinitiativer blev i flere kommuner sat på standby med det formål at fokusere på kerneopgaverne, det borgernære og en sikker drift. At man centralt fra ikke kom med rammer og initiativer for udvikling gjorde, at der opstod mere tid til kerneopgaven og dermed lokal udvikling og innovation af opgaveløsningen.

*”Statsministeren sagde: ”Jeg laver fejl”. Det gjorde det mere legitimt for os også at lave fejl. Og folk respekterede, at vi kom til at lave fejl, og når man så inviterede dem ind, så blev det også taget godt imod.”*

– sekretariatschef

Medarbejderne havde friere rammer til at nytænke opgaver. De friere rammer satte skub i øget risikovillighed, hvor medarbejderne i højere grad satte deres faglighed i spil og blev hørt. Anmodninger om fx at justere på åbningstider i en daginstitution blev imødekommet inden for få timer, hvilket gjorde, at de decentrale ledere fik nemmere ved at opretholde pasning og overholde retningslinjer. Dermed var det ikke kun kommunikationen fra lederne til medarbejderne, der intensiveredes, men også fra medarbejdere til ledere, der kunne give konkret feedback på nye retningslinjer og udfordringer.

### **Kontinuerlig og klar kommunikation**

Kommunikationsopgaven har stået højt på chefer og leders dagsorden i forårets krise. Stort set alle tilkendegiver, at der blev skruet markant op for kommunikationen, og at det både var tilfældet i forhold til medarbejdere, andre myndigheder (politi, region, beredskab), borgere og pårørende.

*”Når min kommunaldirektør lavede videoer målrettet medarbejderne, skabte det værdi, og mange så med.”*

– kommunikationschef

Der er arbejdet med et væld af kommunikationskanaler - mails, plakater, besøg, videohilsner, nyhedsbreve, apps, sociale medier mv. Nogle af de erfaringer, der især bringes frem, går på vigtigheden af kommunaldirektørens og de øvrige topchefer kommunikation og synlighed – herunder at den kom ud i alle hjørner af organisationen. At kommunikation var med til at styrke det tværgående blik på tværs af fagområder. At kommunikationen skal være handlingsorienteret, at mange ikke har let adgang til mails, og at man derfor ikke

kan bygge sin kommunikationsindsats alene på det. Og at procesrettet og ærlig kommunikation understøtter tilliden - fx kommunikation om, at der ikke er noget svar på en udfordring endnu og at man ikke var klar til at kommunikere, selv om der lige havde været et nationalt pressemøde mv.

*”Vi holdt et højt infoniveau hele vejen igennem krisen, og vi sagde det højt, hvis vi ikke havde en afklaring endnu. Vi skulle udstråle ansvar, men også være klare i forhold til fejl og uklarheder. Derfor gav vi også meget procesinfo ala ”vi ved det ikke endnu, men vi er i gang med at undersøge”. På den måde, holdt vi fokus på den ekstraordinære situation.”*

– sekretariatschef

Kommunikationen var efterspurgt fra både ledere og medarbejdere, men det var samtidig vigtigt at dosere den rigtigt, og der er ledere, som finder, at mængden af kommunikation var lige i overkanten.

### **Nye ledelsesdiscipliner**

Mange medarbejdere skulle i foråret arbejde hjemmefra, og distanceledelse som ny ledelsesdisciplin blev en forudsætning. Opgaven var at yde nærværende ledelse på afstand og binde medarbejderne sammen i et arbejdsfællesskab på distancen. Lederne fortæller, at det krævede en hyppig og tæt dialog samt konkret feedback og forventningsafstemning. De fortæller også, at det tog lidt tid, før det gik op for dem, hvad behovet konkret var, og hvordan den hyppige dialog på distancen skulle gribes an.

For mange medarbejdere gav hjemmearbejde en øget fleksibilitet og mulighed for fuld koncentration på opgaveløsningen, som var positiv. Men der var samtidig brug for ledelsesmæssig opmærksomhed på dem, der var bekymrede, fordi de følte sig afskåret fra fællesskabet, eller var bekymrede for at blive ekskluderet fra det fælles blik på opgaveløsningen.

*”Jeg har haft en stor portion selvkørende medarbejdere og også en gruppe, der har været enormt i tvivl om, hvad deres arbejdsopgave var, når rammerne for arbejdet skiftede.”*

– decentral leder, beskæftigelsesområdet

En anden ny ledelsesdisciplin handlede om at lede de digitale omstillinger - især omlægningen til digitale velfærdsløsninger i større omfang. Ledere fortæller, at det udfordrede og krævede et digitalt mindset, og at der blev skabt rum og rammer for innovation i tilknytning til de teknologiske muligheder. Medarbejderne skulle i det hele taget have adgang til at ideudvikle, efterhånden som de digitale løsninger blev taget i brug, og man fik erfaringer med dem.

Der er en udbredt opfattelse af, at begge ledelsesdiscipliner bliver en væsentlig del af ledelsesopgaven efter krisen, og det er man derfor nødt til at give et særligt fokus – også kompetencemæssigt.

### **Mental sundhed**

Mange ledere fortæller, at det under krisen var tydeligt, at den mentale sundhed blev et fokusområde for dem. De fremhæver bl.a., at det hurtigt blev en ledelsesopgave at rumme både egne, medarbejdere, pårørende og borgeres følelser og frygt for smitte.



Det blev en opgave for lederne og for HR at være tilgængelige i forhold til bekymringer og frygt for at blive smittet på jobbet. Samtidig var der en vigtig ledelsesopgave i at kommunikere om forholdsregler og arbejdsmiljø, sådan at medarbejdere, der enten var i risikogruppe, havde pårørende i risikogruppe eller havde en anden grund til at føle sig utrygge, var velinformerede og vidste, at de kunne gå til ledelsen, hvis de følte sig utrygge. Pårørende havde også behov for hyppig kommunikation samt muligheden for at stille spørgsmål til retningslinjer og hverdagen med Corona, da de fysiske afstandskrav ændrede betingelserne for, hvordan man kunne omgås ansatte og være på kommunens matrikler.

Som månederne gik, blev behovet for nærværende ledelse og fokus på trivsel også større for de, der arbejdede hjemmefra, og som var afskåret både fra at fornemme stemningen på arbejdspladsen og fra det sociale fællesskab i opgaveløsningen.

*"Arbejdsmiljøaspektet har fået styrket vægt under krisen. Det kom af sig selv under krisen, for det blev vigtigt at forholde sig systematisk til arbejdsmiljø. Vi har lavet omfattende vejledninger om psykisk arbejdsmiljø og hjemmearbejde."*

– HR-chef

Ledernes egen mentale sundhed var også vigtig og i særlig grad for lederne i de kritiske funktioner. De skulle være robuste og have "styr på egne følelser", og hvis det ikke var tilfældet, fortælles det, at man var nødt til at omplacere ledere i disse funktioner, mens krisen var på sit højeste.

## Organisation

Fællestrækkene i forhold til de organisatoriske erfaringer i foråret kan sammenfattes i:

- Handling og hastighed frem for papir og analyser
- Tværgående samarbejde var altafgørende.

### Handling og hastighed frem for papir og analyser

Krisen krævede en anden omstillingsparathed og tilgang til processer end normalt. Corona spredte sig hurtigt i foråret, og den eneste måde, man kunne være på omdrejningshøjde med situationen, var ved at skrue op for beslutningshastigheden og lade ledere og

medarbejdere prøve løsninger af, der ikke nødvendigvis var clearet i mange led. Man handlede mere situationsbestemt, og der var ikke tid til at lave de store undersøgelser og analyser. Man måtte bruge den viden, der var "ved hånden", sund fornuft, og det man kunne udvikle sammen i situationen.

*"Da der skulle etableres pasning med fysiske afstandskrav, kom der tilladelser til at opføre telte på en halv time."*

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

Derfor oplevede både ledere og medarbejdere også et skifte, i forhold til hvordan man tog beslutninger, håndterede udfordringer og fik sager til godkendelse. Godkendelser af fx nye lokationer i forbindelse med genåbning af daginstitutioner blev behandlet langt hurtigere end normalt, og de decentrale ledere oplevede, at tilladelser, der før kunne tage dage eller uger, nu tog timer og ofte kun var et telefonopkald væk. Det skete bl.a. på grund af et effektivt kriseberedskab, en kalender, der var ryddet for møder, og ikke mindst en langt større grad af mundtlighed.

*"Politibånd gjorde forældrene utrygge, når de mødte ind til et sådant scenarie, fordi det illustrerede ulykke. Derfor måtte vi ændre på det, selvom det ikke gjorde noget for børnene, der var ligeglade. Det var en beslutning, der blev truffet af mig og mine dagtilbudsledere på 5 min."*

– centerchef, børne-, unge- og folkeskoleområdet

Fordi der ikke blev brugt tid på at skrive indstillinger, der skulle godkendes i flere led, prioriterede man i stedet at briefe mundtligt og til tider også direkte fra decentral leder til centerchef eller fagdirektør. Af samme grund fortæller lederne også, at der er blevet skabt plads til, at fx ledere og medarbejdere gav direkte faglig feedback til øverste ledelseslag, når man skulle fortolke instruktioner. Den praktiske faglighed og evne til løse hverdagsproblemstillinger blev sat i spil og kunne give direkte feedback tidligere.

*"En af mine sundhedsfaglige ledere var tidligere sygeplejerske og kunne derfor trække på konkret faglig viden og understøtte generalisternes arbejde. Jeg håber at kunne blive ved med at inddrage faglighederne på den måde."*

– fagdirektør, sundhedsområdet



*”Det afgørende har været, at man i denne krise har fået sat det rigtige hold. Vi har stillet os selv det spørgsmål, hvem der kan bidrage med de rigtige ressourcer, og hvem der har kunnet levere på forskellige opgaver, hvor der normalt er langt flere, der skal høres. Det har været enormt hjælpsomt med strategiske møder hver dag mellem centerchefer og ledere ude i driften. Vi har prøvet at være på forkant.”*

– decentral leder, sundhedsområdet

Erfaringerne med denne type processer var positive. Det har været forbundet med stor tilfredshed, at man har ændret i beslutningsgange og strukturer, så man kunne eksekvere hurtigere på ideer og beslutninger. Samtidig var der et fokus på, at de hurtige processer, hvor fx decentrale ledere tager direkte kontakt til øverste ledelseslag, ikke skulle udfordre ledelseslagene, men i stedet hjælpe med at knytte ledelseskæden yderligere sammen. Det handlede i højere grad om at sætte det rigtige hold frem for at følge organisationsdiagrammet og faste forretningsgange.

*”Ledelseskæden er blevet strammet. Budskaberne er blevet oversat, så man er sikker på, at budskaberne bliver forstået derude i driften fx. Der har været en enormt stor faglig ledelsesopgave ind i det her.”*

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

#### **Tværgående samarbejde var altafgørende**

Det tværgående samarbejde mellem regioner og kommuner, mellem faggrupper i kommunerne og kommunerne imellem fungerede grundlæggende godt i foråret. Det viste sig at være helt afgørende for at kunne løse flere af krisens udfordringer som fx værnemiddelsituationen, udskrivning af patienter fra sygehuse, håndtering af hygiejne og velfærd til udsatte borgere.

De samarbejdsfora, der gennem årene administrativt er udviklet fx omkring KKR-arbejdet, var et godt udgangspunkt for samarbejdet mellem region og kommuner og kommunerne imellem. Man kendte hinanden, og der var en kendt samarbejdsstruktur, som betød, at det relativt hurtigt var muligt at fokusere ind på opgaven og problemstillingerne. Omdrejningspunktet for samarbejdet blev de plejekrævende og de sårbare borgere, fx i forhold til overgange mellem sektorerne, etablering af testfaciliteter, fordeling af værnemidler og meget mere.

*”Vi har i høj grad brugt regionale samarbejder med de øvrige kommuner. Der har været arbejdet med fælles linjer på tværs. Ting, der tidligere skulle bruges uger på at få afklaret, er blevet klappet af i løbet af en formiddag. Vi har fx haft en direkte linje ind til sygehusets værnemiddellager.”*

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

Lederne fortæller, at regionerne og kommunerne ret hurtigt fik et ligeværdigt tværsektorielt samarbejde med mere tillid, hvor de kunne tale mere åbent om problemer og udfordringer, fordi det var samme sygdom og samme epidemi, de håndterede. Samtidig stod det også klart, at samarbejdet og tilliden blev etableret hurtigst de steder, hvor der var relationer at bygge på. Især i starten af krisen, kunne det være udfordrende at etablere samarbejdet, og visse steder kom det først i spil, da kommunaldirektørerne fik sat rammen. Herefter mødtes både topledelse og øvrige ledelseslag hyppigt.

*”Vi har haft meget samarbejde på tværs. Skolerne har hjulpet os med at lave visirer, mens Vej og Park har hjulpet med at køre værnemidler mv.”*

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

Internt i forvaltningerne var forårets krise præget af en stor samarbejdsvilje, og flere ledere fortæller, at både de og deres medarbejdere mere naturligt rakte ud og etablerede kontakt til andre fagområder, fordi det fælles mål stod så stærkt. Stemningen var løsningsorienteret, og man var ikke optaget af barrierer for samarbejdet, men snarere de muligheder, der lå i at samarbejde.

*”Der har været et utroligt fast fokus. Normalt har vi en dagligdag med 70.000 bolde i luften og mange ting, man skal forholde sig til. Her var fokus på én ting: Sikkerhed og at mindske smittespredning. Det er en vigtig pointe. Én fælles opgave. Alle har været ok med at hjælpe alle, frem for en dagligdag hvor man fokuserer på siloer og økonomi.”*

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

#### **Digitalisering**

Forårets erfaringer med digitaliseringen har naturligt optaget rigtig mange. Der blev taget et kvantespring, og det går igen, at:

- Teknologierne var der, de virkede, og borgere, medarbejdere og pårørende tog dem til sig
- Teknologierne gav et solidt rygstød til nye møde- og arbejdsformer og til nye måder at levere velfærd på
- Den demokratiske samtale blev nytænkt med teknologierne.



### **Teknologierne var der, de virkede, og borgere, medarbejdere og pårørende tog dem til sig**

Alle kommuner har taget et digitalt kvantespring under forårets Coronakrise. Teknologierne var der, og de virkede. Kommunerne skulle således ikke ud og købe nyt, men krisen blev anledning til at åbne værktøjskassen og kaste sig ud i det. Der var ikke tid til kompetenceudvikling. Det var learning by doing.

*”Der er sket enorme landvindinger i forhold til digitale møde- og arbejdsformer under krisen. Vi har til tider været lidt fodsælende på det område, men pludselig blev vi billedligt talt kørt over af en bus, og der skete et enormt skred i forhold til at få anvendt mulighederne, som den digitale transformation giver.”*

– kommunaldirektør

Spændvidden var stor - fra virtuelle møde- og arbejdsformer til digitale velfærds løsninger og virtuelle demokratiske dialoger med borgerne. Borgerne tog godt imod det og havde tillid til løsningerne. De oplevede, at det virkede og gav kvalitet, og derfor tilpassede borgerne sig hurtigt til de nye løsninger og kontaktformer. Det viste sig også at blive den måde, medarbejderne kunne komme i kontakt med sårbare såvel som udsatte borgere, der normalt ville have haft svært ved at overskue både transport og de formelle møderammer på et kontor. Det blev desuden af mange borgere oplevet som en mere effektiv dialog frem for at skulle indrette sig efter åbningstider. Endeligt var der børn og unge, som normalt havde det svært i folkeskolen, der nu følte sig mere trygge og kunne deltage på mere lige fod med kammeraterne i skolen.

*”Vi har oplevet, at der findes rigtig gode digitale værktøjer til samarbejde, som vi ikke ville have fået sat i spil, hvis ikke krisen havde presset os til det. Omstændighederne har gjort, at vi har fået nye værktøjer i spil, som vi også fremadrettet har tænkt os at bruge.”*

– centerchef, teknik- og miljøområdet

Der var imidlertid også en social slagside - især for borgere med sproglige udfordringer og borgere, der helt valgte at koble sig fra kontakten med kommunen. Og der var børn og unge, der blev udfordret af fjernundervisningen og det manglende sociale fællesskab.

*”For de mest udsatte borgere og de unge, der står uden hjælp i hjemmet, har vi ikke kunnet fastholde dem i aktivering. Her bliver der noget opfølgingsarbejde.”*

– centerchef, beskæftigelsesområdet

### **Teknologierne gav et solidt rygstød til nye møde- og arbejdsformer og til nye måder at levere velfærd på**

På kort tid blev digital sagsbehandling og virtuelle møder en del af dagligdagen og opgaveløsningen. Det har været gennemgående for lederne, at det virtuelle har skabt fleksibilitet og hurtighed samt gjort det muligt at løfte velfærdsopgaverne på en ny måde og sparet transporttid.

*”Vi har meget borgerkontakt, særligt om lokalplaner mv. Vi kunne sagtens besvare deres henvendelser over telefon. Nu skal vi have mobiltelefoner til mange medarbejdere.”*

– centerchef, teknik- og miljøområdet

Det gav også et nyt afsæt for hjemmearbejde, og det tværgående samarbejde havde lettere adgang, når det ikke krævede mere planlægning end at tænde skærmen.

De virtuelle møder er dog ikke svaret på alt. Hvor de skaber effektive møder og kan holde en struktureret dagsorden, fortæller lederne også, at det er udfordrende at holde møder, hvor parterne skal ideudvikle eller har en strategisk dagsorden. Lederne erfarer fra foråret viser, at de virtuelle møder kræver et klart formål og dagsorden, hvorimod de mere komplekse møder – og møder hvor man skal forhandle med afsæt i både relationer og papirer – umiddelbart kræver en tilstedeværelse.

*”Vi kan komme længere ud med det virtuelle. Men nogle opgaver er bare ikke til det virtuelle, der skal man i højere grad kunne for nemme kropssprog mv. Så det bliver en mere fragmenteret hverdag, hvad angår brugen af virtuelle virkemidler.”*

– kommunaldirektør

Sideløbende med udviklingen inden for virtuelle møder er der sket en forandring i måden at levere velfærd på, da fx flere områder overgik til skærmteknologi. Det skete inden for flere velfærdsområder - fx på sundhedsområdet, hvor fysioterapeuter lavede virtuel hjemmetræning, på beskæftigelsesområdet, hvor man lavede virtuelle jobklubber, digitale hjemmeplejebesøg og fjernundervisning på skoleområdet. Generelt tog borgerne godt imod de nye tiltag inden for skærmteknologien.

*”Vi har fået nemmere kontakt med grupper, som normalt har været svære at få kontakt med. Fordi det især for unge kan være tryggere på hjemmebane end at sidde et mere officielt sted. Det gælder både jobcentrene, men også det sociale område fx. Så der har været nogle borgere, som har taget rigtigt positivt imod det.”*

– centerchef, beskæftigelsesområdet

### **Den demokratiske samtale blev nytænkt med teknologierne**

Virtuelle borgermøder og debattmøder vandt også indpas under forårets Coronakrise. Da møderne blev virtuelle, oplevede man at få kontakt til andre borgergrupper og nogle steder også en højere deltagelse. Det var en ny form for inddragelse, der synes at have perspektiver for den bredere inddragelse og demokratiske samtale i kommunerne fremover. Borgermøder, som fx lokalplaner for sommerhusområder, oplevede et større fremmøde og dermed forankring af beslutningerne, da flere af borgerne kunne logge på, selvom de sad langt fra kommunen. Borgermøderne har ikke været forbeholdt ét forvaltningsområde, men er blevet brugt bredt, fx i forbindelse med fremlæggelse af budgetter og debat om fjernvarme. Endeligt berettes det, at flere yngre har deltaget i de virtuelle borgermøder.

At kommunerne har taget et digitalt kvantespring har skabt grundlag for den fortsatte digitalisering.

# HOVEDTENDENSER: VELFÆRDSOMRÅDERNE

Under krisen var der markante forandringer på stort set alle velfærdsområder, og der er et godt afsæt for den videre udvikling af velfærden oven på de mange erfaringer. Det er vigtigt at have for øje, at det er erfaringer, der er gjort under en krise, og at de derfor ikke alle kan omsættes 1:1. Vi kender derfor heller ikke det fulde billede af langtidseffekterne. Det er imidlertid vigtigt at dykke længere ned og undersøge erfaringerne nærmere, mens de er i frisk erindring – det gælder både i forhold til de lovgivningsmæssige rammer og i forhold til den lokale velfærdsudvikling og samspillet med borgerne, for billedet er, at der er en masse at bygge videre på.

Lederne har i den forbindelse i samtalerne om forårets krise understreget, at der er brug for at se på velfærdsområderne hver for sig, da der er fælles træk, men alt ikke er generisk.

## Socialområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på socialområdet fra forårets krise:

- Dag- og aktivitetstilbud blev flyttet ind på institutionerne, hvilket gav færre udadrettede aktiviteter. For nogle målgrupper gav det en mere overskuelig og rolig hverdag.
- Den tid, der blev frigivet fra færre udadrettede aktiviteter, gav blandt andet medarbejderne tid til at fokusere på at gøre den enkelte borger mere selvhjulpent, fx med rengøring af egne værelser og fællesarealer samt indkøb på nettet.
- Hermed brugte man de nye retningslinjer som en pædagogisk aktivitet, der understøttede det fælles mål om at nedbringe smitte og gav borgerne en forståelse af at have ansvar for en særlig opgave.
- Krisen gav på nogle områder anledning til en mere helhedsorienteret indsats i opgaveløsningen over for familierne - fx inden for bostøtte, hvor den fælles ramme og indsatsen over for børn og voksne blev tænkt sammen, hvilket har haft god effekt for familien.
- Hyppig og kontinuerlig kommunikation til pårørende blev en vigtig ledelsesopgave, da de fysiske afstandskrav gjorde, at pårørende ikke kunne komme på besøg som vanligt. Eksempler på dette var nyhedsbreve, hvor beboerne udgav små aviser om dagligdagen og gåture i det fri.
- Sagsbehandlingen blev virtuel, og støtten i socialpsykiatrien foregik fx telefonisk. De nye digitale løsninger viste sig særdeles effektive i forhold til at nå ud til borgere, der ellers kan være svære at få fat i og fastholde i behandling, fx hjemløse eller misbrugere.
- Brugen af magtanvendelser faldt visse steder under nedlukningen.

## Beskæftigelsesområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på beskæftigelsesområdet fra forårets krise:

- Suspenderingen af indsatsen betød, at man bevægede sig fra et fokus på systemet (jobcenter) til et fokus på borgerne (jobservice). Det blev også beskrevet som et skifte mod mere fokus på kvalitet og indhold og væk fra formalia og fir-kantede regler.
- Dette resulterede bl.a. i en sagsbehandling, der tog udgangspunkt i den enkelte borgers behov og forudsætninger og ikke lovgivningens mange regler og proceskrav.
- Kontakten mellem borgerne og sagsbehandlere ændrede sig. Konkret oplevede man, at der opstod et rum, der ikke var præget af pligter og sanktioner, hvilket i mange tilfælde skabte et bedre udgangspunkt for samtalerne.
- Medarbejderne har haft bedre mulighed for at bringe deres faglighed ind i relationen til borgeren, sådan at myndighedsrollen har været mindre dominerende.
- Centralt for perioden har været, at kontakten med de ledige foregik pr. telefon eller virtuelt. Der var i det hele taget mange forskellige virtuelle tiltag under nedlukningen, fx virtuelle jobklubber, webinarer og virtuel feedback på ansøgninger.
- Både borgere og medarbejdere peger på, at nye former for kontakt har været en succes, og mange, såvel borgere som medarbejdere, giver udtryk for, at de gerne vil fortsætte med den type kontakt. Ikke som erstatning for al fysisk kontakt, men som en mulighed, når det giver mening for alle parter.
- Der er eksempler på, at man har opnået kontakt med grupper af borgere, som ellers kan være svære at komme i kontakt med. Det gælder fx nogle af de unge borgere og borgere med psykiske lidelser. Dette hænger bl.a. sammen med, at de virtuelle eller telefoniske møder i nogle henseender opleves som mere overskuelige end de fysiske, og at møder med mange fagpersoner (læger, fysioterapeuter, sagsbehandlere m.m.) opleves mindre intimiderende, når de foregår over fx skærmen.
- Langt de fleste borgere har takket ja til tilbuddet om kontakt fra kommunens side under suspenderingen af beskæftigelsesindsatsen, selv om de ikke har været forpligtet til det.

## Sundheds- og ældreområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på sundhedsområdet fra forårets krise:

- Det direkte og ikke-formaliserede samarbejde med sygehusledelserne på akuthospitalerne og det tværkommunale

samarbejde omkring akuthospitalerne blev intensiveret. Det fungerede bl.a. særligt godt i forhold til at sikre, at patienter ikke blev udskrevet fra sygehusene, uden at kommunerne fik det at vide. Også det tværkommunale samarbejde omkring akuthospitalerne blev intensiveret. Samarbejdet bidrog til et mere sammenhængende sundhedsvæsen.

- Internt i flere kommuner opstod der gode samarbejder på tværs af fagområder. Fx samarbejdet mellem børne- og ungeområdet og sundhedsområdet i forbindelse med hygiejneindsatsen i dagtilbud, på skoler og i fritidshjem. Et andet eksempel er hjemmetræning, som krævede samarbejde mellem fysioterapeuter og hjemmeplejen.
- Nogle borgere trak sig fra deres tilbud om hjemmehjælp under nedlukningen, hvilket nogle steder har givet anledning til at overveje de kommunale tilbud og en mere differentieret indsats.
- Nogle borgere har været mere komfortable med hjælp og støtte via video eller telefon fremfor fysiske møder, da det har krævet mindre at mobilisere sig til en virtuel snak end til et fysisk møde. Der har gennemgående været tilfredshed med fx digital genoptræning eller hjemmepleje.
- Virtuelle konsultationer med praktiserende læger blev en realitet under krisen, hvilket borgerne har meldt positivt tilbage på.

### Børne-, unge- og folkeskoleområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på børne-, unge- og folkeskoleområdet fra forårets krise:

- Kreative og nye undervisningsformer blev implementeret på skoleområdet. Et eksempel på dette er den virtuelle undervisning og udeundervisningen, som er blevet udfoldet på vidt forskellige måder, fx podcast på gåture og sløjde i naturen. Det har samtidig tydeliggjort, at undervisning kan foregå på mange måder og vidt forskellige steder.
- Nogle steder er der opstået et tættere tværgående samarbejde mellem fx lærere og pædagoger og gadeplansmedarbejdere og lærere/pædagoger, hvilket for nogle har skabt en større forståelse for hinandens faglighed og en tættere koordination og bredde i beslutningerne.
- Overordnet peges der på, at samarbejdet på tværs bl.a. har bidraget til, at der er blevet en større tillid mellem nogle faggrupper, og det er blevet tydeligere, hvordan man er hinandens forudsætninger for at lykkes med opgaveløsningen.
- Lærere og pædagoger organiserede sig med færre børn for at kunne opretholde de fysiske afstandskrav. For pædagogerne i dagtilbuddene betød det i nogen henseender, at man fik mulighed for at være mere nærværende over for børnene og for at skabe tættere relationer.
- Forældresamarbejdet var anderledes under nedlukningen. Under genåbningen måtte forældre ikke opholde sig på skoler og dagtilbud. Det betød, at børnene fx blev afleveret lige

uden for indgangen til dagtilbuddet eller skolen, og at lærere og pædagoger som følge heraf oplevede færre konflikter og roligere børn ved dagens start. På den anden side var der også nogle, der oplevede, at der var sværere at få taget afsked, når man ikke mødtes fx i garderoben.

- Nogle af de stille børn og børn med angst har fået mulighed for at udfolde deres potentiale på en anden måde, bl.a. via fjernundervisning, end de ellers har haft. Omvendt er der børn, hvor de store ændringer i dagligdagen har været svære at navigere i. Det gælder fx for nogle af de børn, der er diagnosticeret med autisme.
- Det har været en stærk ledelsesopbakning fra forvaltning til ledere af dagtilbud og skole.

### Teknik- og miljøområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på teknik- og miljøområdet fra forårets krise:

- Under krisen lykkedes det på teknik- og miljøområdet at opretholde en høj produktivitet, og hjemsendte medarbejdere afviklede store byggesagspukler, udstedte gravetiladelser m.m.
- Byggeansøgninger blev behandlet uden forsinkelser og hjemsendte medarbejdere kunne opretholde kontakten til borgere via telefon fx vedr. henvendelser om lokalplaner og miljøtilsyn.
- Der blev afholdt virtuelle borgermøder og høringer, som både tiltrak flere og andre målgrupper end normalt, fx engagerede flere unge sig i møderne. Det har også været nemmere for borgerne at deltage aktivt, fordi de har kunnet stille spørgsmål i chatten.
- Det er tydeligt, at det tekniske område har ansvaret for mange kritiske samfundsfunktioner i forhold til forsynings- og infrastrukturområdet. Området har også haft en væsentlig opgave i at understøtte mindskning af spredningen af Corona ved at sikre bygningskapacitet, lave afskærmninger m.m. samt uddanne rengøringsmedarbejdere til at kunne håndtere rengøring af inficerede bygninger.
- Kommunernes fagforvaltninger ville gerne handle hurtigt, men glemte nogle gange at inddrage andre forvaltninger i kommunen – fx på byggesagsområdet, hvor børne- og skolefolkene hurtigt fik sat telte op, men i nogle tilfælde glemte at spørge byggesagsbehandlerne i teknik og miljø om, hvilke krav der er til teltets brandsikkerhed og konstruktion, når børn og voksne skal opholde sig i dem.
- Ansatte på teknik- og miljøområdet løste også ekstraopgaver på skole- og dagtilbudsområdet såsom optegning af afstandsmarkeringer, ekstra rengøring af legetøj, etablering af vaske på skoler og opstilling af telte på skoler og plejehjem.
- Der har været tættere kontakt mellem driften og direktørniveauet, bl.a. fordi der hele tiden skulle laves mange små justeringer.



# PERSPEKTIVERING OG MULIGE SPØRGSMÅL TIL DE LOKALE DRØFTELSE

Med baggrund i workshops og interviews står det klart, at der er gjort mange og vigtige erfaringer inden for både ledelse, organisering, opgaveløsning, digitalisering og på de konkrete velfærdsområder. Den ekstraordinære situation og det at stå i en sundhedskrise med både hjemsendte medarbejdere og medarbejdere i frontpositioner har tilsvarende givet erfaringer inden for mental sundhed såvel som arbejdsmiljø.

Erfaringerne fra workshops og interviews kan – fordi det var en kritesituation og kriseledelse - ikke oversættes og omsættes 1:1, men giver et grundlag for lokale drøftelser om den videre udvikling af organisationen. Det gælder både i direktionen, i ledelseskredsen, i ledelsesgrupper på velfærdsområderne og i bredere chefkredse. Når det er sagt, er det både vigtigt og afgørende at høre og få medarbejdernes erfaringer for at få det samlede billede.

Et opmærksomhedspunkt i drøftelserne af den videre udvikling er behovet for at have det lange lys på og at udvikle robuste og resiliente organisationer, der kan stå imod kommende kriser.

Der er sammenfattet en række mulige spørgsmål til de lokale drøftelser, som der evt. kan tages afsæt i:

## **Kriseberedskabet og kriseledelsen**

- Hvilke erfaringer i forhold til kriseberedskabet og kriseledelsen kan med fordel fastholdes til fremtidige kriser - og er der forhold, som allerede nu skal gennemtænkes, udvikles eller implementeres som grundforudsætninger for en ny krise?

## **Ledelse og organisation**

- Hvad kunne være de første skridt i en langsigtet strategi i den videre udvikling af organisationen, som styrker robusthed og resiliens?
- Hvilke ledelsesdiskussioner giver forårets erfaringer anledning til at tage oven på forårets Coronakrise:
- Fokus på driften og hverdagens resultater og samspil med borgerne i hele ledelseskæden
- Rum til faglighed og til at handle situationsbestemt
- Fagligt med- og modspil i opgaveløsningen: leder- medarbejder og medarbejder- leder
- Balancen mellem centrale udviklingsinitiativer og plads til lokal innovation
- Det bedste hold på rette tid og sted – faglighed, kompetencer mv.
- Kommunikationen i organisationen – hvem, hvornår, hvordan?
- Beslutningsprocesser
- Det tværgående samarbejde
- Samspillet med civilsamfundet m.fl.

## **Udviklingen af den kommunale arbejdsplads**

- Hvad giver erfaringerne fra Coronakrisen anledning til at drøfte og afklare lokalt i forhold til:
- Hjemmearbejde
- Virtuelle møde- og arbejdsformer
- Arbejdsmiljø (fx hygiejne, mental sundhed).



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
[kl@kl.dk](mailto:kl@kl.dk)  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)  
 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)  
 [facebook.com/kommunerne](https://facebook.com/kommunerne)

Produktionsnr. 830657