



Evaluering af Københavns Kommunes arbejde under Corona-nedlukningen

31. august 2020

Sagsnummer
2020-0197541

Dokumentnummer
2020-0197541-3

Sagsbehandler
Jesper Togsverd Larsen

Indhold

Indledning	2
Sammenfatning	3
Kapitel 1. Evaluering af arbejdet i Den Administrative Stab	8
Kapitel 2. Evaluering af arbejdet i Værnemiddelfordelings-gruppen	11
Kapitel 3. Evaluering af arbejdet i Sekretariatschefkredsen	13
Kapitel 4. Evaluering af arbejdet i Krisestaben	15
Kapitel 5. Evaluering KK corona kommunikation	18
Kapitel 6. Økonomiforvaltningens evaluering	23
Kapitel 7. Kultur- og Fritidsforvaltningens evaluering	28
Kapitel 8. Børne- og Ungdomsforvaltningens evaluering	35
Kapitel 9. Sundheds- og Omsorgsforvaltningens evaluering	45
Kapitel 10. Socialforvaltningens evaluering	55
Kapitel 11. Teknik- og Miljøforvaltningens evaluering	65
Kapitel 12. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens evaluering	73

Borgerrepræsentationens
Sekretariat
Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1550 København V

EAN-nummer
5798009800275

Indledning

Evalueringen af Københavns Kommunes indsats under Corona-nedlukningen dækker perioden fra krisebereðskabet blev aktiveret 2. marts til 15. juni, hvor de administrative medarbejdere igen kunne møde fysisk på arbejde.

I perioden var kommunens kriseorganisation aktiveret. Den bestod af Kriseledelsen med borgmestrene fra de syv forvaltninger og senere også repræsentanter fra de øvrige partier, krisestaben med de syv administrerende direktører, Den Administrative Stab med repræsentanter fra forvaltningerne, koncernenhederne og Hovedstadens Beredskab og det lokale beredskab i de enkelte forvaltninger.

Evalueringen har til formål at opsamle erfaringer fra hele organisationen til brug for det arbejde, som igangsættes med revidering af Plan for fortsat drift og forvaltningernes delplaner, som skal gennemføres i indværende samling. Evalueringen er opdelt i fire evalueringsspor: Beredskabet, forvaltningerne, det tværforvaltningsmæssige samarbejde og kommunikation.

De syv forvaltninger har besvaret spørgsmål indenfor alle fire spor, og der er gennemført særevalueringer i Den Administrative Stab, Værnemiddelfordelingsgruppen, Sekretariatschefkredsen, Krisestaben og Kommunikationschefkredsen. I det følgende afsnit er en sammenfatning af alle evalueringerne. De respektive evalueringer kan læses i fuld længde i kapitel 1-12.

Sammenfatning

Københavns Kommune har ikke tidligere været ramt af en længerevarende krise af denne karakter og havde ikke beredskabsplaner der omhandlede en længerevarende pandemi som den, evalueringen omhandler. I de enkelte kapitler af evalueringen er der forslag til ændringer og forbedringer af arbejdet under en krise af denne karakter, som løbende vil blive implementeret på tværs af kommunen, ligesom disse vil indgå i arbejdet med en revideret Plan for fortsat drift.

Første evalueringsspor: Beredskabet

Arbejdet i Den Administrative stab

I forbindelse med evalueringen i Den Administrative Stab var der en fælles oplevelse af, at DAS var et stabilt udgangspunkt for arbejdet. Til trods for at der ikke var egentlige planer for håndtering af en hændelse over flere måneder og med hjemsendelse af de fleste medarbejdere, har det forudgående arbejde i kommunens kriseberedskab, med afholdelse af øvelser, vist sig at være et godt fundament for arbejdet med håndteringen af COVID-19 nedlukningen af kommunen.

Det etablerede samarbejde i DAS sikrede brugbare tværgående relationer, og DAS bidrog løbende til at løfte sager op til den tværgående kommunikation.

Det tværgående samarbejde

DAS fungerede som en ramme for det tværforvaltningsmæssige samarbejde og et forum, hvor konkrete opgaver kunne blive forankret og koordineret, eksempelvis skiltning i byen og lokalisering af mulige karantæneboliger.

Medlemmerne af DAS oplevede en tryk håndtering af forløbet. Det tværgående samarbejde var specielt vigtigt i forbindelse med genåbningen. Arbejdet med genåbningen foregik under tidspres, og der var på tværs af forvaltningerne brug for bl.a. styrket rekrutteringsindsats, fordeling af værnemidler, etablering af nye lokaler og øget rengøring.

Det eksterne samarbejde

Der var blandt medlemmerne af DAS opbygget en viden om kommunens kriseorganisation og en forståelse af samarbejdet med de øvrige aktører (Hovedstadens Beredskab, Politi, Embedslægen mv.), der sikrede en effektiv håndtering af hændelsen.

DAS bør derfor, også fremadrettet, være det centrale operationelle organ i kommunens kriseorganisation.

Krise eller almindelig drift

På grund af krisens lange forløb blev det efterhånden vanskeligt at afgøre, hvad der var krise, og hvad der var drift. Derfor bør det fremadrettet tydeliggøres, hvilke opgaver der skal håndteres i kriseorganisationen, og hvilke der skal håndteres i linjeorganisationen.

Møder i beredskabet

Under nedlukningen blev der holdt daglige møder i DAS. I de første dage af marts blev DAS indkaldt til en række fysiske møder, nogle med kort varsel.

Mødefrekvensen var passende i størstedelen af krisen, men efterhånden som mere koordinering mellem forvaltninger og enheder foregik

bilateralt og overgik til drift, var der ikke i lige så høj grad brug for DASs indsats.

Møderne i DAS fulgte møderne i Krisestab og Kriseledelse, og så længe disse stadig blev afholdt, var det nødvendigt at opretholde møderne i DAS for at sikre et enstrengt opgaveflow. Møderne gav en ensartet baggrundsviden på tværs af forvaltningerne og gav en god sammenhængskraft.

Beredskabsplaner

Beredskabsplanerne i forvaltningerne tog ikke højde for en krisesituation af en karakter, som kommunen har været igennem med en lang nedlukning. Eksempelvis omhandlede afsnittet om pandemi i Sundhedsberedskabsplanen massevaccinationer, som ikke var aktuelt under denne krise. De øvrige beredskabsplaner havde fokus på hændelser med en generelt kortere tidshorisont.

Kriseorganisationen

I forvaltningerne har der været et stort kendskab til kommunens kriseorganisation, hvilket har udgjort et solidt fundament for en hurtig håndtering af krisen. Der har været en klar ansvarsfordeling i forhold til at få arbejdet i kriseorganisationen i gang. Med enkelte undtagelser har der i DAS været bred enighed om, at kriseorganisationen blev aktiveret på det rigtige tidspunkt.

Flere evalueringssvar peger på, at det med fordel kan tydeliggøres, at kriseorganisationen kan bemannes mere fleksibelt alt efter, hvilken opgave kommunen står over for. Desuden kan det præciseres, at der kan nedsættes arbejdsgrupper på tværs af forvaltningerne, hvor det findes hensigtsmæssigt.

Andet evalueringsspør: Forvaltningerne

Forvaltningernes drift

Forvaltningerne kunne generelt opretholde normal drift i forhold til de administrative opgaver under Corona-nedlukningen taget den ekstraordinære situation i betragtning.

På tværs af forvaltningerne har møder med borgere i eksempelvis Borgerservice og Jobcentre været lukket ned, dog med undtagelse af den borgerbetjening, som kunne håndteres via Teams eller telefon. Her blev der etableret de nødvendige foranstaltninger, mhp. at medarbejdere kunne håndtere opgaverne hjemmefra.

Forvaltningerne har opretholdt de kritiske og nødvendige borgernære driftsfunktioner under Corona-nedlukningen eksempelvis botilbud, plejehjem og sociale institutioner. Mindre kritiske opgaver er blevet sat på hold eller nedjusteret i perioden i overensstemmelse med de nationale anbefalinger. KK har, i det omfang det var muligt, opretholdt normal drift tilpasset de særlige omstændigheder.

På tværs af forvaltninger har det været nødvendigt at udskyde planlagte opgaver og i stedet bruge ressourcerne på andre opgaver som følge af nedlukning og genåbning.

Enkelte forvaltninger har oplevet, at der har været mere tid til borgeren og mere ro på i de tilfælde, hvor fysiske møder har været erstattet med møder over telefon eller video.

Hjemmearbejde

Grundlæggende fungerede hjemmearbejde fagligt godt for de fleste medarbejdere. Der har dog for nogle medarbejders vedkommende været arbejdsmiljømæssige problemstillinger i form af ergonomi, ensomhed, samt udfordringer med at få hjemmearbejde og børnepasning til at gå op i en højere enhed.

Mange medarbejdere har fundet hjemmearbejdsformen velfungerende og ytret ønske om, at det fremadrettet bliver muligt at organisere arbejdet mere fleksibelt med en større vekselvirkning mellem at møde op på arbejdspladsen og arbejde hjemmefra.

De begrænsede muligheder for at mødes fysisk viste, at en bestemt type møder kan holdes som digitale møder eller hybridmøder, hvor nogle deltager fysisk og andre deltager virtuelt på Teams. Det kræver dog det rette udstyr, fx hovedtelefoner og egnede lokaler. Dog foretrækkes møder, som kræver større koordination, forhandling eller kreativ proces, fortsat afholdt fysisk.

Tryghed blandt medarbejderne

Nogle medarbejdere har udtrykt bekymring for deres arbejde under nedlukningen. Det har særligt været medarbejdere med direkte borgerkontakt. Utrygheden har været koblet til den generelle uvished om smitterisikoen ved at gå på arbejde. Det var særligt fremtrædende i begyndelsen af perioden, hvor omfanget og udviklingen i epidemien var ukendt. For at imødegå bekymringerne har forvaltningerne haft fokus på at sikre de nødvendige værnemidler og sætte høje hygiejnekrav, samtidig med at arbejdsopgaverne skulle udføres.

Tredje evalueringsspor: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

Kommunikation

Der har været en mere direkte kommunikation mellem forvaltningerne under krisen. Det skyldes den nære sammenhæng og hurtige flow mellem Krisestaben (de syv adm. direktører) og Den Administrative Stab (forvaltningsrepræsentanterne). Håndteringen af corona-nedlukningen blev et fælles samlende mål i Københavns Kommune, og det understøttede den direkte dialog mellem forvaltningerne.

Kommunikationen på tværs af forvaltninger har ikke foregået mærkbart anderledes end normalt. Nogle forvaltninger har dog oplevet, at den digitale kommunikation mellem forvaltningerne blev øget under nedlukningen. I nogen tilfælde har det været tidsbesparende og optimerende med digitale møder, mens det i andre tilfælde er at foretrække, at et møde afholdes fysisk for at kunne få den bedste dialog. Eksempelvis fungerer digitale informations- og afstemningsmøder bedre end åbne debatter og workshops.

Samarbejde

Corona-situationen har medført et fornyet fokus på samarbejde og gensidig hjælpsomhed på tværs af enheder i flere forvaltninger. Eksempler herpå er deling af værnemidler i perioder med knaphed og gensidig bistand i forhold til at identificere egnede lokaliteter til skoler og daginstitutioner og isolation af smittede borgere.

Generelt har forvaltningerne brugt hinanden til sparring omkring de udfordringer eller nye situationer, som forvaltningerne har stået overfor. Ligeledes har der mellem forvaltningerne været udlånt medarbejdere ved akutte behov.

En forvaltning nævner, at samarbejdet i nogle tilfælde har været mere smidigt end normalt, og forvaltningen er pt. ved at undersøge, hvordan de positive erfaringer kan bruges til at styrke samarbejdsrelationerne fremadrettet.

Internt i forvaltningerne har der været fokus på at hjælpe på tværs af enheder i organisationen fx med udlån af medarbejdere, for at understøtte enheder, der havde ekstra travlt. Både ved udlån internt i forvaltningerne og mellem forvaltninger tager det naturligvis tid, når områderne skal identificeres, rette ressourcer skal findes andetsteds og personalet skal oplæres til nye funktioner, men grundlæggende har forvaltningerne reageret hurtigt og effektivt for at imødekomme de løbende behov.

Koordination på tværs

Forvaltningerne har under krisen kunne få løbende sparring og hjælp fra Koncernservice og Koncern IT i Økonomiforvaltningen. Inden nedlukningen har Koncernkommunikation i Økonomiforvaltningen taget initiativ til fælles koordinerings- og arbejds møder i Kommunikationschefskredsen. Det har bl.a. styrket en ensartet kommunikation både internt og eksternt.

Fjerde evalueringsspor: Kommunikation

Stort behov for koordineret kommunikation

Corona-nedlukningen har understreget behovet for massiv kommunikation i krisesituationer – ikke mindst ved en længerevarende krise. Kommunikation har været løftet i et tæt samspil mellem forvaltningernes kommunikationsafdelinger og fagkontorer/ledere på alle niveauer.

Den løbende kommunikation har i høj grad været koordineret både på tværs af Københavns Kommune og inden for forvaltningerne. Kommunikationschef-kredsen har gennem hele perioden været aktiv ift. at sikre en ensartet kommunikation til både interne og eksterne målgrupper. Kredsens arbejde har haft som mål, at kommunen fremstod professionel og som én samlet enhed. Desuden har der været en tæt og vigtig kobling til både Den Administrative Stab, Krisestaben og Kriseledelsen. Enkelte forvaltninger nævner dog, at opstarten var 'tung' – at kriseberedskabet ikke var helt velsmurt fra dag 1, hvilket gjorde det svært at orientere sig i begyndelsen af den ekstraordinære situation.

Centralt styret kommunikation på KK-niveau

I tråd med Københavns Kommunes generelle krisekommunikationsplan har der været en styret central kommunikation på KK-niveau, som efterfølgende er differentieret og suppleret lokalt i forvaltningerne. Forvaltningerne har hver især varetaget den direkte kommunikation til ledere, medarbejdere, brugere og pårørende mv. Netop denne balance mellem central og lokal kommunikation har været vigtig for at sikre ensartet og sammenhængende kommunikation med plads til tilpasning ift. den enkelte forvaltnings kontekst. Der har i få situationer været uenighed om valg af budskab/tekst, hvor enkelte forvaltninger således har haft ønsker til den fælles kommunikationsindsats, der ikke kunne imødekommes af flertallet.

Kommunikationens tre faser

Overordnet set har kommunikationen kørt i tre faser:

1. Før og ved nedlukning (stor tværgående indsats)
2. I nedlukningsperioden (mindre tværgående indsats)
3. Gradvis genåbning/ny normal (mindre tværgående indsats)

Kommunikationsindsatsen har således ændret sig undervejs, og det har været vigtigt for at kunne imødekomme den stigende forskellighed i forvaltningernes lokale kommunikationsbehov, herunder en stigende grad af fagspecifikke informationer og retningslinjer fra myndighederne.

Der blev tidligt udarbejdet en fælles KK-strategi for Corona kommunikation, presse og sociale medier med principper, hovedbudskaber, valg af kanaler mv., som i flere omgange blev opdateret. Et af de gennemgående træk har været at tilstræbe en proaktiv, enkelt, seriøs, handlingsanvisende kommunikation i en venlig tone, som blev fastholdt igennem alle faser.

Udfordringer

Flere forvaltninger nævner det store ressourcetræk og de korte frister som en udfordring. Ofte kom nye udmeldinger om retningslinjer fra sundhedsmyndighederne med kort varsel, hvilket gjorde det vanskeligt at implementere til tiden.

Tre centrale læringspunkter:

På tværs af de fire evalueringsspør er der overordnet tre centrale læringspunkter, som det vil være relevant at afdække nærmere og konkretisere i forbindelse med det kommende arbejde med revision af KKs plan for fortsat drift:

1. Kriseorganisationens muligheder for hurtigt at etablere underarbejdsgrupper, der kan håndtere specifikke udfordringer, som kræver specialiseret viden, og som vanskeligt kan håndteres i den faste kriseorganisering
2. Forvaltningernes muligheder for at orientere og inddrage de politiske udvalg under en længere krise
3. Kriseorganisationens muligheder for at sikre den nødvendige koordination med eksterne aktører i staten, regionen og de øvrige kommuner

Kapitel 1. Evaluering af arbejdet i Den Administrative Stab

Resumé

Dette kapitel indeholder evalueringen af arbejdet i Den Administrative Stab (DAS). Evalueringen foregik som en drøftelse i DAS på et møde 4. august 2020. Efterfølgende har medlemmer af DAS, der ikke kunne deltage på mødet haft mulighed for at tilføje supplerende observationer.

Sagsfremstilling

Økonomiforvaltningen har faciliteret en evaluering med repræsentanterne i DAS om deres arbejde under nedlukningen.

Den Administrative Stab

Der var enighed om, at DAS fungerede som et stabilt udgangspunkt for arbejdet med krisehåndteringen. Selvom der ikke var egentlige planer for håndtering af en hændelse af denne karakter, har det kontinuerlige arbejde med afholdelse af øvelser skabt et solidt fundament for arbejdet med nedlukningen.

Samarbejdet i DAS sikrede nære tværgående relationer mellem forvaltningerne, og DAS bidrog til at løfte enkelte sager op til den tværgående kommunikation.

DAS fungerede som en ramme for det tværforvaltningsmæssige samarbejde og påtog sig i den forbindelse flere opgaver. DAS medlemmerne oplevede en stabil håndtering af forløbet. Det tværgående samarbejde var specielt vigtigt i forbindelse med genåbningen. Arbejdet med genåbningen foregik under tidspres og i denne del af processen var der brug for tværgående indsats for bl.a. rekruttering, fordeling af værnemidler, etablering af nye lokaler og øget rengøring.

Der er i DAS opbygget en viden om kommunens kriseorganisation, og en forståelse af samarbejdet med de øvrige aktører (Hovedstadens Beredskab, Politi, Embedslægen mv.), der er relevante i forbindelse med en hændelse. DAS bør derfor, også fremadrettet, være det centrale operationelle organ i kommunens kriseorganisation.

På grund af krisens udstrækning blev det efterhånden vanskeligt at afgøre, hvad der var krise, og hvad der var drift. Derfor bør det fremadrettet tydeliggøres, hvilke opgaver der skal håndteres i kriseorganisationen, og hvad der skal håndteres i linjeorganisationen.

Afholdelse af møder i DAS

Under nedlukningen blev der holdt daglige møder i DAS. I de første dage af marts var DAS indkaldt til en række fysiske møder, nogle med kort varsel. Medlemmerne af DAS var generelt enige om, at kriseorganisationen blev indkaldt på det rigtige tidspunkt, men enkelte medlemmer pointerede, at med en tidligere indkaldelse til daglige møder på fast tidspunkter, kunne arbejdet i DAS hurtigere være kommet i gang.

Mødefrekvensen var passende i størstedelen af krisen, men efterhånden som mere koordinering mellem forvaltninger og enheder foregik bilateralt og overgik til drift, var der ikke i så høj grad brug for den operationelle indsats i DAS. Møderne i DAS fulgte møderne i Krisestab

og Kriseledelse, og så længe disse stadig blev afholdt, var det nødvendigt at opretholde møderne i DAS.

Møderne gav en ensartet baggrundsviden på tværs af forvaltningerne og gav en god sammenhængskraft.

I hele perioden har DAS afholdt telefonmøder. DAS kunne med fordel være overgået til møder i Teams, da det var platformen for hovedparten af andre møder i kommunen.

C3

C3 er en digital platform, som bruges til samarbejdet mellem KK og Hovedstadens Beredskab. Under kriser føres der log over hændelserne i C3. Systemet anvendes endvidere til videndeling og indeholder blandt andet forvaltningernes kriseplaner, referater fra møder og andet. C3 fungerede ikke optimalt i situationen. Systemet er ikke intuitivt og brugerfladen er ikke tilfredsstillende. Samtidig kan det ikke bruges til sagsforberedende arbejde.

C3 er dog et godt og vigtigt værktøj til at opbevare viden, og den digitale log fungerer godt. C3 er et kriseberedskabsværktøj, og det forventes ikke, at det anvendes i stort omfang andre steder i forvaltningens arbejde.

Når plankomplekset skal revideres, skal C3 i højere grad beskrives som et værktøj for medlemmerne i DAS og eventuelt enkelte andre. Det skal ikke forudsættes, at den øvrige del af kriseorganisationen kan orientere sig i C3.

Krisen

Krisen var af en anden karakter end de øvelser, der er blevet afholdt i kommunen. I øvelserne har det ofte været tre dages scenarier, hvilket rummer nogle andre udfordringer end en længerevarende nedlukning. Dermed var der heller ikke taget højde for en længerevarende nedlukning i plankomplekset.

Eksempelvis omhandlede Sundhedsplanens beskrivelse af en pandemi hovedsageligt planer for, hvordan massevaccination skulle gennemføres, men tog ikke højde for en sygdom, hvor der endnu ikke er udviklet en vaccine. Der skulle have været gennemført en planlagt øvelse i maj, hvor scenariet var en pandemi.

Der er i DAS et indtryk af, at alle anerkendte kriseorganisationen, hvilket bidrog til et godt samarbejde på tværs af forvaltningerne. Krisens karakter har sat fokus på, at der er centrale områder, hvor der er behov på tværs af forvaltninger. Eksempelvis: HR, skiltning, ejendomsdrift, indkøb, rengøring.

Hovedstadens Beredskab

Hovedstadens Beredskab (HBR) fungerede i flere tilfælde som et filter mellem politiet og kommunen, der sikrede, at misforståelser på baggrund af forskelligt internt sprog blev undgået. HBR var vigtig i rollen som koordinator i forhold til samarbejdet mellem politi og kommune, og det har været en stor opgave at introducere politiet til den kommunale kriseorganisation.

Det var en stor fordel, at stabschefen fra HBR havde indgående kendskab til Københavns Kommune.

Udefrakommende faktorer

I starten af krisen var der ikke tilstrækkelig sundhedsfaglig viden i DAS. Det var ikke muligt at tilvejebringe den nødvendige sundhedsfaglige viden internt i Københavns Kommune, og de statslige myndigheder og Region Hovedstaden havde ikke mulighed for at bidrage med den nødvendige viden. KL leverede en del information i direktørmails, men de blev oplevet som lange og åbne for lokale fortolkninger. Bedre kommunikation fra og med de statslige styrelser havde været en fordel. Udmeldinger fra myndigheder og ministre om fx genåbning kom flere gange med meget kort varsel eller op til fridage. De korte frister efterlod meget begrænset tid til at iværksætte de nødvendige foranstaltninger.

Kapitel 2. Evaluering af arbejdet i Værnemiddelfordelings-gruppen

Resumé

Dette kapitel indeholder evalueringen af arbejdet i Værnemiddelfordelingsgruppen (VMFG). Evalueringen foregik som en drøftelse i VMFG ved et møde d. 12. august 2020.

Sagsfremstilling

Økonomiforvaltningen har faciliteret en evaluering med repræsentanterne i VMFG om deres arbejde under nedlukningen. BIF deltog ikke i evalueringen, men har sendt deres kommentarer, som er indarbejdet i evalueringen.

Værnemiddelfordelingsgruppen

Der var enighed om, at det var en korrekt beslutning at etablere VMFG med de rigtige fagligheder repræsenteret, og det var rigtigt at etablere det fælles lager hos Lyreco.

VMFG formåede trods styreformens at håndtere situationen som et hele. Alle samarbejdede på tværs af forvaltningerne, hvilket var medvirkende til, at arbejdet var målrettet og konstruktivt til trods for myndighedernes skiftende meldinger.

Organisatorisk skal VMFGs status fremadrettet formaliseres, så VMFG er en formel del af krisestyringsorganisationen, når der er pandemier. Herudover skal det formaliseres, at det er VMFG, der direkte indstiller beslutninger om værnemidler overfor Krisestaben.

Fra BIFs perspektiv har arbejdet fungeret fint. BIF har holdt sig i periferien, da deres behov i de kritiske tidlige faser har været stort set nul, og da behovet opstod senere, hængte BIF sig på et velfungerende set-up.

VMFG mener, at det skal formaliseres, at alle forvaltninger skal være repræsenteret ved VMFGs møder for at sikre den tværfaglige videndeling omkring værnemidlerne. En god læring fra VMFG har netop været videndeling om tolkningen af myndighedernes udmeldinger, som ofte var åbne for lokale fortolkninger - fx ift. hvornår KK skulle bruge visir.

VMFG udarbejdede retningslinjer for fordeling af værnemidler i en knaphedssituation. En sådan situation opstod ikke, men retningslinjerne kan anvendes, hvis en alvorlig mangel/prioriterings-situation skulle opstå.

Et læringspunkt der kan tages videre er, at VMFG med fordel kunne være etableret hurtigere. Fremadrettet bør KK derfor etablere de rette faglige fora, når det står klart, at specifikke områder kan blive et problem

Udefrakommende faktorer

VMFG oplevede, at informationsniveauet fra staten, Region Hovedstaden og Lægemiddelstyrelsen (LMST) kunne have været bedre. Til tider var der tilmed uoverensstemmelse mellem udmeldinger fra LMST, Regionen og KL, som det tog tid at få afklaring på. Samtidig gjorde de korte frister i forbindelse med genåbningen, at værnemidler hurtigt skulle omfordeles mellem forvaltningerne.

Kapitel 3. Evaluering af arbejdet i Sekretariatschefkredsen

Resumé

Dette kapitel indeholder evalueringen af arbejdet i Sekretariatschefkredsen. Evalueringen i Sekretariatschefkredsen blev foretaget på et møde 6. august 2020. Efterfølgende har medlemmer af Sekretariatschefkredsen, der ikke kunne deltage på mødet haft mulighed for at tilføje supplerende observationer.

Sagsfremstilling

Økonomiforvaltningen har faciliteret en evaluering med Sekretariatschefkredsen om deres arbejde under nedlukningen.

Arbejdet i Sekretariatschefkredsen under nedlukningen

Sekretariatschefkredsen har under nedlukningen afholdt 2 møder.

Udmeldinger fra myndigheder og ministre om genåbningen indgik ofte med kort frist til nye initiativer skulle igangsættes, hvilket medførte et stort arbejdspress i forvaltningerne.

I en fremtidig krise bør sekretariatschefkredsen mødes oftere for at sikre ensartet servicering af det politiske niveau. Der har dog været god kommunikation mellem sekretariatschefkredsens medlemmer udenfor møderne om udvalgsbetjeningen.

Da udvalgene er forskellige, er Sekretariatschefkredsen bevidst om, at ønskerne til informationsniveau og betjening på enkelte områder vil være forskelligartet. En fælles læring er dog, at det overfor det politiske niveau fremover skal gøres tydeligt, hvornår der i en krisesituation er tale om orienteringsudvalgsmøder, beslutningsudvalgsmøder eller en kombination heraf.

Sekretariatschefkredsen vil i en lignende krisesituation oftere holde møder for at sikre den tværgående koordinering.

I en revision af delplanerne kan det indgå, hvordan og hvor ofte orienteringer i udvalgene kan foregå, så ensartetheden sikres på tværs af forvaltningerne. Dog kan kommende krisers karakter og forvaltningernes forskellighed gøre, at det på forhånd er svært at definere kadencen i orienteringerne.

Udvalgsmøder under nedlukningen

Krisens karakter, forskellen på genåbningens tempo i forvaltningerne og forskel på detaljegraden/reguleringen i de bekendtgørelser, der er på de syv forvaltningsområder, har under nedlukningen medført forskel på antallet af udvalgsmøder og udvalgenes mulighed for at træffe beslutninger. Nogle udvalg har derfor i højere grad afholdt orienteringsmøder frem for beslutningsmøder.

Arbejdet i de enkelte sekretariater under nedlukningen

Den Administrative Stab (DAS) og værnemiddelfordelingsgruppen (VMFG) fungerede som et stabilt udgangspunkt for arbejdet i forvaltningernes sekretariatsarbejde. DAS og VMFG sikrede vigtige tværgående relationer og bidrog til, at sager blev håndteret i den rette forvaltning.

I en revision af beredskabsplanerne kan det indgå som overvejelse, om sekretariatschefkredsen skal være repræsenteret i DAS for at skabe en direkte forbindelse til direktionerne og det politiske niveau.

Krisegruppen i den enkelte forvaltning var forankret forskelligt, men den interne organisering har fungeret godt i alle forvaltninger.

Kommunikation har været en stor opgave under nedlukningen. En forvaltning udsendte dagligt ledermails til 1.000 ledere.

Den centrale kommunikationsafdeling har lavet et stort arbejde. Informationen var dog i begyndelsen af nedlukningen til medarbejderne og ikke til forvaltningens brugere og pårørende, hvilket gjorde at informationen ikke kunne genbruges overfor disse målgrupper.

Enkelte forvaltninger oplevede manglede kommunikationsressourcer. Derfor fungerede det godt, da informationen i løbet af nedlukningen blev lagt på kk.dk i stedet for på intranet og i lederinfo.

Et læringspunkt til en kommende krise er, at sekretariatschefkredsen bør dele erfaringer om, hvilken information der sendes til brugerne og de pårørende og via hvilke kanaler.

Kapitel 4. Evaluering af arbejdet i Krisestaben

Resumé

Dette kapitel indeholder evalueringen af arbejdet i Krisestaben. Evalueringen foregik som en drøftelse i Kredsen af administrerende direktører på et møde 13. august 2020.

Sagsfremstilling

Kredsen af administrerende direktører har faciliteret en evaluering af arbejdet i Krisestaben under Corona-nedlukningen.

Arbejdet i Krisestaben

Krisestaben har været et centralt forum for samarbejde og dialog mellem forvaltningerne under krisen. Det har i nogle tilfælde været uklart, hvilke sager der skulle behandles i henholdsvis DAS og Krisestab. Ansvarsfordelingen mellem de to niveauer bør fremadrettet udspecificeres klarere i beredskabsplanerne.

Rammerne for møderne bør overvejes, da der i slutningen af forløbet blev holdt mange skemalagte møder, ikke kun i krisestaben, men i de enkelte forvaltninger forud for krisestabens møder, uden der nødvendigvis var væsentligt nyt at berette hver gang. Det kan overvejes, om de faste møder kan planlægges mere agilt.

Krisestaben havde et stort fokus på at hjælpe de enkelte forvaltninger i takt med at behovene skiftede karakter.

Både intern og ekstern kommunikation havde en afgørende rolle under corona-nedlukningen. I det kommende plangrundlag, bør afsnit om intern kommunikation uddybes, så forvaltningernes kommunikation i højere grad ensartes.

I beredskabsplanerne bør det indarbejdes, at der i krisesituationer kan nedsættes særlige grupper med høj faglighed, der kan understøtte arbejdet med specifikke udfordringer. I denne krise er der eksempelvis blevet nedsat en værnemiddelfordelingsgruppe, der håndterede prioritering af værnemidler til de enkelte forvaltninger.

Kommunens og forvaltningernes beredskabsplaner

Beredskabsplanerne i de forskellige forvaltninger tog ikke højde for en krisesituation af en karakter, som kommunen har været igennem med en lang nedlukning. Eksempelvis omhandlede afsnittet om pandemi i Sundhedsberedskabsplanen massevaccinationer, og de øvrige planer havde fokus på hændelser med en generelt kortere tidshorisont. Derfor måtte forvaltningerne løbende udarbejde nye løsninger, efterhånden som krisen ændrede sig.

Beredskabsplanerne indeholdt dog væsentlige elementer, som kunne bruges fra krisens start, eksempelvis i forhold til kommunikation og organisering. For at krisehåndteringen skal fungere, er det væsentligt at

holde eksempelvis lister over ledere i organisationen opdateret, mhp. at krisekommunikationen når ud til de rette personer i organisationen.

Det bør overvejes om beredskabet skal kunne aktiveres i en standbyfunktion, som hurtigt kan aktiveres i tilfælde af en udvikling i krisen. Det bør indskrives i beredskabsplanerne, at der i konkrete kriser kan indkaldes fagspecialister til møderne i krisestaben for at understøtte det vidensniveau beslutningerne træffes på baggrund af.

Betjeningen af det politiske niveau

Det kan overvejes, om forvaltningernes forskellige muligheder for at informere de politiske udvalg løbende kan beskrives tydeligere i planmaterialet, for at sikre klarhed om hvad der kan holdes af orienteringsmøder og beslutningsmøder.

Forvaltningerne tilstræbte at holde et højt niveau af information overfor udvalgene med løbende orienteringsmail og orienteringsmøder, og der blev sendt orienteringer til ØU efter hvert møde i krisestaben, og orienteringer til BR efter hvert møde i kriseledelsen.

På baggrund af Regeringens udmelding den 11. marts 2020 iværksatte KK en række foranstaltninger for at gennemføre nedlukningen. Den daglige håndtering af krisen blev koordineret på administrativt niveau i krisestaben med orientering af det politiske niveau i kriseledelsen. Generelt har forvaltningerne oplevet stor forståelse fra politikerne, og de enkelte forvaltninger har løbende orienteret deres udvalg eksempelvis gennem ugentlige statusmøder.

I enkelte tilfælde har en forvaltning lagt en sag op til udvalget, som krævede en politisk stillingtagen til den videre håndtering af genåbningen af forvaltningens område. Det kan overvejes, om der i planmaterialet skal beskrives, eksempler på situationer under en længere krisesituation, hvor de politiske udvalg kan indtage en mere aktiv rolle.

Der var stor forskel på, hvordan driften i de enkelte forvaltninger var påvirket af krisen, og som følge heraf blev de enkelte udvalg også informeret forskelligt. Enkelte forvaltninger fortsatte deres orienteringsmails til udvalget om Corona henover sommeren.

Det blev politisk efterspurgt, at kriseledelsen blev udvidet til også at dække de ikke borgmesterbærende partier, hvilket blev efterkommet.

Øvrige betragtninger

Corona-nedlukningen medførte, at forvaltningerne rykkede sammen og bidrog med stor hjælp på tværs af organisationen. Nedlukningen har

givet nogle stærke relationer på tværs af forvaltningerne og medarbejdergrupperne, der ikke ville være opstået under normale omstændigheder.

Brugen af hjemmearbejde under Corona har udledt et behov for, at der laves fælles overordnede rammer for medarbejderne hjemmearbejde. I beredskabet har der ikke tidligere været en krise af samme karakter. Fremadrettet bør det øves, hvordan længerevarende kriser håndteres. Den interne kommunikation skal have endnu større fokus i beredskabsplanerne, end den har haft hidtil.

Krisen har vist, at andre mindre kommuner følger Københavns eksempel, og flere tiltag, som er implementeret i Københavns Kommune, er efterfølgende blevet implementeret i de omkringliggende kommuner.

Corona-nedlukningen viste et behov for en kommunal repræsentant i NOST. Denne repræsentant kunne med fordel komme fra KL.

Generelt har der været et godt samarbejde på tværs af forvaltningerne, som har udvist stor villighed til at hjælpe hinanden, der hvor der opstod nye udfordringer.

Kapitel 5. Evaluering KK corona kommunikation

Nedenfor sammenfattes forvaltningernes vigtigste kommunikationserfaringer og -pointer fra den ekstraordinære corona-situation i tiden op til nedlukning og hjemsendelse af offentligt ansatte i marts 2020 frem til efter genåbningen i juni 2020, hvor offentligt ansatte i et vist omfang igen kunne møde på deres fysiske arbejdspladser.

Indhold:

1. Overordnede erfaringer
2. Særligt om intern kommunikation
3. Særligt om ekstern kommunikation
4. Vigtigste læringspunkter

Overordnede erfaringer

Corona har understreget behovet for massiv kommunikation i krisesituationer – ikke mindst ved en længerevarende driftskrise, som corona har været/er. Kommunikationen er i praksis løftet i et tæt samspil mellem forvaltningernes kommunikationsafdelinger og fagkontorer / ledere på alle niveauer.

Det er forvaltningernes oplevelse, at den løbende kommunikation i høj grad har været koordineret både på tværs af KK og inden for forvaltningerne. Kommunikationschef-kredsen med ØKF for bordenden har gennem hele perioden været aktiv ift. at sikre en ensartet kommunikation til både interne og eksterne målgrupper, som har haft stor betydning for at kunne fremstå professionelt og som én kommune. Desuden har der været en tæt og vigtig kobling til både DAS, Krisestab og Kriseledelse. Enkelte forvaltninger nævner dog, at opstarten var 'tung' – at krisebereðskabet ikke var helt velsmurt fra dag 1, hvilket gjorde det svært at orientere sig i begyndelsen af den ekstraordinære situation (oplevelse af at være overladt lidt til sig selv).

I tråd med den generelle KK krisekommunikationsplan har der været en styret central kommunikation på KK niveau, som efterfølgende er differentieret og suppleret lokalt i forvaltningerne. Forvaltningerne har hver især varetaget den direkte kommunikation til ledere, medarbejdere, brugere, pårørende mv. Netop denne balance mellem central og lokal kommunikation har været vigtig for at sikre ensartethed og sammenhæng på tværs af KK, men også givet plads til den nødvendige tilpasning ift. den enkelte forvaltnings kontekst. Dog har den fælles krisekommunikation også krævet nogle kompromiser for enkelte forvaltninger undervejs.

Overordnet set har kommunikationen kørt i tre faser:

1. Før og ved nedlukning (stor tværgående indsats)
2. I nedlukningsperioden (mindre tværgående indsats)
3. Gradvis genåbning/ny normal (mindre tværgående indsats)

Håndteringen af kommunikation har således bevæget sig undervejs, som har været vigtigt for at kunne imødekomme den stigende forskellighed i forvaltningernes lokale kommunikationsbehov (herunder flere og flere fagspecifikke informationer og retningslinjer fra myndighederne).

Der blev tidligt udarbejdet en fælles KK strategi for corona kommunikation, presse og sociale medier med principper, hovedbudskaber, valg af kanaler mv., som i flere omgange er opdateret. Et af de gennemgående træk har været at tilstræbe en proaktiv, enkelt, seriøs, handlingsanvisende kommunikation i en venlig tone, som der holdt fast i gennem alle faser.

Flere forvaltninger nævner det store ressourcetræk som en udfordring, ligesom tidsfaktoren har spillet ind; nogle gange kom nye retningslinjer/opdatering af eksisterende hurtigere, end man kunne at implementere. Der er desuden brugt meget tid på at oversætte (og nogle gange håndtere skiftende) udmeldinger og retningslinjer fra myndighederne.

Særligt om intern kommunikation

Forvaltningerne skønner, at den interne kommunikation helt overordnet er lykkedes med at sikre rettidig og relevant information til medarbejdere og ledere, hvilket generelt er vigtigt for at skabe tryghed.

Lederne har været en særdeles vigtig målgruppe, også som kanal videre ud i organisationen. Alle forvaltninger har derfor modtaget fælles Lederinfo, som løbende er versioneret og brugt ud fra de lokale behov. I starten af nedlukningen udkom Lederinfo med høj kadence og senere med lidt større mellemrum i takt med krisens udvikling. Der udtrykkes overordnet set stor tilfredshed med Lederinfo. Samtidig har det været nyttigt at kunne henvise til de digitale platforme medarbejder/kk.dk og den oprettede lederside på intra, hvor relevant fælles-information har været samlet. Fælles corona-nyheder har givet mening ift. helt overordnede udmeldinger, men ellers fungerer det fortsat bedst med lokal produktion af nyheder.

Corona har vist, at det er en stor opgave at kommunikere hurtigt og effektivt helt ud i yderste led til ledere. KS (personalejura) har

indimellem oplevet, at ledere ikke har modtaget eller læst central information – og i få tilfælde at information er blevet misforstået i de lokale oversættelser. Et obs-punkt er samtidig at sikre tilstrækkelig information, uden at lederne mister overblikket. KK mangler generelt interne kanaler til at samle og pushe kriseinformation – både til lederne (så information ikke skal ligge åbent på intra) og til medarbejdere, hvor mange ikke har adgang til intra i hverdagen og særligt under hjemsendelse. Samtidig er et generelt opmærksomhedspunkt at kunne sikre, at al information (herunder Q&As og nyheder på forvaltningernes intranet) konstant er opdateret.

Der er tilfredshed med de grafiske produkter fra KK Design, hvor statslige skilte/plakater mm. fra Sundhedsstyrelsen er omsat til KK-kontekst, mens der samtidig er sikret et fælles visuelt og kommunikativt udtryk på tværs af kommunen.

Særligt om ekstern kommunikation

KK har brugt et omfattende mix af eksterne kanaler fra web (kk.dk og multisites), sociale medier, telefon, plakater og adfærdsskiltning i byrummet, presse, e-boksbreve samt øvrige platforme som fx Aula (BUF) og Boligportalen (SUF). Der er pt. ikke lavet målinger af effekten eller oplevelsen af vores kommunikation blandt brugere og borgerne, hvorfor det ikke er muligt at konkludere på, hvordan den eksterne kommunikation har fungeret. Der synes dog at have været begrænsede henvendelser fra borgere, som giver udtryk for utryghed eller utilfredshed med KK's corona-kommunikation, hvilket umiddelbart må tolkes i positiv retning ifbm. en driftskrise.

Vores hjemmeside kk.dk har fungeret godt som én indgang til relevant corona-information i KK, mens de sociale medier har været nyttige til at pushe særlig information om fx nødpasning og dagpengeret proaktivt, håndtere konkrete spørgsmål reaktivt samt vise kommunens indsats gennem fortællinger. Corona har bekræftet, at Facebook er god til voksen-målgruppen, men at vi er mere udfordret på en kanal til at nå de unge.

Der er for første gang udarbejdet fælles KK byrumskampagner og kampagner på sociale medier:

- Sammen hver for sig (omtanke og samfundssind)
- Brug for dig (employer branding)
- Vi er her stadig (employer branding)
- TAK! (kollektivt skulderklap og fortsat samfundssind)

Antallet af ansøgere til kritiske funktioner efter forårets rekrutteringskampagner indikerer, at vi når bredt ud med kampagnerne.

Pressen blev tidligt i forløbet kørt centralt som foreskrevet i KK's plan for krisekommunikation. Dette viste sig dog at være vanskeligt i en krise, som berører alle forvaltningers drift, hvorfor pressearbejdet hurtigt gik over til vanlig håndtering i den enkelte forvaltning.

Også i forhold til den eksterne kommunikation udtrykkes tilfredshed med at have et fælles, ensartet visuelt udtryk.

Vigtigste læringspunkter

- Essentielt med central styring og centrale udmeldinger/retningslinjer, der kan tilpasses lokalt til meget forskellige forvaltninger og arbejdsområder
- Essentielt med et tæt og kontinuerligt samarbejde mellem og i forvaltninger gennem hele krisen (én kommune). Med fordel kan der indrettes en kommunikationsrum, hvor man kan mødes og arbejde på tværs. Der bør meget hurtigt (fra dag 1) skabes klare beslutningsgange og tydelige ansvarsområder mellem og i forvaltninger.
- Essentielt med tæt kobling til DAS, krisestab og kriseledelse gennem hele krisen
- Essentielt med meget højt informationsniveau (især i starten af krisen) samt sikre, at ledelsen på alle niveauer får et godt og rettidigt grundlag at agere og kommunikere ud fra – samt at have en velfungerende linjekommunikation i den enkelte forvaltning. Værdifuld kombination af lederinfo og overblikinfo på hjemmeside/intra.
- Essentielt med fælles budskaber på mix af eksterne kanaler for både at nå bredt ud og sikre en enslydende kommunikation til omverdenen. Dette understøttes desuden af centralt udformede grafiske produkter med ensartet visuelt udtryk.
- Essentielt med inddragelse af eksterne interessenter (fx forældreorganisationer, boligselskaber) i arbejdet med borgerkommunikation for at sikre relevans, forståelse og/eller hjælp til udbredelse af kommunikation

- Brug for flere ressourcer i den centrale kommunikationsfunktion end angivet i KK's generelle krisekommunikationsplan – både ift. at følge udviklingen, skabe afklaringer ift. nationale udmeldinger, produktion og hurtige opdateringer. Også lokalt har der været stort ressourcetræk. Alle forvaltninger bør byde ind med ressourcer til web
- Brug for bedre interne kanaler til både ledere og medarbejdere – og brug for bedre ekstern kanal til at nå de unge
- Brug for ekstra opmærksomhed på oversættelse og distribution af produkter til flere sprog undervejs i krisen
- Brug for bedre journalisering af endelige versioner af alle dokumenter, så det er nemt at genfinde
- Brug for at få etableret kontakter hos relevante myndigheder meget tidligt ift. koordinering og beslutningskompetence, fx politi ift. regulering af brug af byens rum.
- Brug for en gap-analyse af over materiale, der er produceret/materiale, som bør produceres

Kapitel 6. Økonomiforvaltningens evaluering

Økonomiforvaltningens evaluering af arbejdet under Corona-nedlukningen i foråret 2020 er godkendt af Koncerndirektionen, og de spørgsmål der skal besvares i dialog med MED, har været behandlet og er godkendt i Økonomiforvaltningens HovedMED.

Første evalueringsspør: Beredskabet

I hvilken grad har beslutningen om at aktivere

krisestyriingsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor?

Ved en hændelse som denne, var det afgørende, at krisestyriingsorganisation, var på plads og kunne aktiveres. Beslutningen om at aktivere krisestyriingsorganisationen var nødvendig, for at få alle niveauer af kommunens beredskab til at arbejde sammen.

I hvilken grad oplevedes mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden færdigheder og kompetencer? Hvorfor?

I Økonomiforvaltningen har det været muligt at indkalde de rette ressourcer. På grund af varigheden, har det været nødvendigt, for nogle funktioner at tilknytte ekstra ressourcer til opgaveløsningen.

I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring

kriseorganisationen til krisens udvikling? Hvorfor?

For Økonomiforvaltningens vedkommende, har det været opportunt at tilføje Koncerndirektionen som et niveau i kriseorganisationen. Koncerndirektionens møde-frekvens blev kraftigt øget under nedlukningen.

Erfaringerne fra arbejdet i Koncerndirektionen under Corona-nedlukningen, vil være et emne i forbindelse med arbejdet med den kommende delplan.

I hvilken grad oplevedes synergieffekten af samspillet imellem jer?

Hvorfor?

Efterhånden som vi kom længere ind i forløbet, blev det tydeligt, at arbejdet i beredskabsorganisationen blev til almindelig drift. Det fokuserede arbejde mod samme mål gav en tydelig synergieffekt, hvor udfordringer hurtigt blev løst.

I hvilken grad har krisestyriingsstrukturen og organiseringen bidraget med et overblik både i den enkelte forvaltning og på tværs af organisationer og kommuner? Hvorfor/hvorfor ikke?

Krisestyriingsstrukturen har i høj grad bidraget til, at der var et fundament at stå på i forbindelse med aktiveringen af beredskabet. Til trods for at den aktuelle hændelse ikke var af en karakter, der var øvet eller beskrevet i forbindelse med krisestyriingen, har de evner og færdigheder, der er i kriseorganisationen, været et godt udgangspunkt for at få en organisation på plads.

I hvilken grad oplevede I at I selv og ledelsen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

Evnen og viljen til omstilling har været høj og Økonomiforvaltningen vist sig som en meget agil organisation.

Behovet for ændrede arbejdsgange har været forskelligt fra enhed til enhed, men hvor det har været nødvendigt, at ændre arbejdsgange, er ændringer implementeret forholdsvis nemt.

Andet evalueringsspør: Forvaltningerne

I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

Det er i vidt omfang lykkedes Økonomiforvaltningen at opretholde normal drift under Corona-nedlukningen. Der er i de enkelte koncernenheder sket mindre ressourcemæssige omprioriteringer, ligesom der har været enkelte projekter, som er blevet enten udskudt eller forsinket.

I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

Økonomiforvaltningen har under Corona-nedlukningen ekspederet politikerspørgsmål og sager til ØU og BR som normalt, omend formatet og den praktiske eksekvering skulle opbygges på ny, f.eks. med virtuelle møder.

I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet?

(Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Hjemmearbejdspladser og virtuelle møder har generelt fungeret acceptabelt ift. varetagelse af Økonomiforvaltningens opgaver. Økonomiforvaltningen vurderer, at erfaringerne med virtuelle møder fra Corona-nedlukningen kan bruges fremadrettet til en mere fleksibel mødeafholdelse med såvel interne som eksterne samarbejdspartnere. Derudover kan erfaringerne bruges i tilrettelæggelse af fleksibelt arbejde for medarbejderne.

I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Det er det generelle indtryk i Økonomiforvaltningen, at medarbejderne har været trygge ved at arbejde hjemmefra, samt ved at udføre deres arbejdsopgaver hjemmefra. Den fysiske afstand har dog været en udfordring for udførelsen af visse opgaver samt for trivslen blandt nogle medarbejdere.

I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne?

I KS/KIT, på Rådhuset og i ByK er der begrænset borgerkontakt, og de få funktioner med borgerkontakt har ikke oplevet udfordringer. I KEID vurderes kvaliteten i arbejdet generelt ikke at have lidt nogen umiddelbar skade. Der vurderes dog at være tabt lidt fremdrift pga. prioriteringen af Corona-relaterede opgaver og ift. hjemmearbejde. Der har derudover været problemer med at få adgang til institutioner i KEID i løsningen af opgaver, da institutionerne har været lukket ned. Derudover har blandt andet Bygningssyn måtte droppes i perioder for ikke at gribe forstyrrende ind i lejernes hverdag.

I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

Økonomiforvaltningen har ikke før oplevet at skulle hjemsende alle medarbejdere på ubestemt tid, og var på den måde ikke forberedt på situationen. Oplevelsen er dog, at Økonomiforvaltningen over en kam er en digital organisation, hvor størstedelen af opgavevaretagelsen er digitalt understøttet. Medarbejderne har derfor hurtigt kunne omstille sig og varetage deres opgaver hjemmefra.

Forvaltningens læringspunkter - en opsamling på forvaltningens læringspunkter om evalueringssporet kan indsættes her.

Økonomiforvaltningens primære læringspunkter:

- Det har stort set været muligt at opretholde driften i Økonomiforvaltningen med alle medarbejdere hjemsendt.
- Det har været en trivselsmæssig udfordring af være fysisk adskilt i så relativt lang tid.
- Havde perioden været længere ville behovet for at se kritisk på såvel trivselsudfordringer samt de fysiske hjemmearbejdspladser været påkrævet.
- Virtuel mødeafholdelse fungerede efter hensigten, og kan bruges fremadrettet. Især møder ifm. hjemmearbejde samt møder med interne og eksterne parter, vil tages med i arbejdet fremadrettet.
- Det har generelt fungeret godt at have videomøder med mange deltagere, hvor der er givet generel information,
- Det har været muligt at optimere på den tid, som medarbejderne skal sidde i beredskab i forbindelse med f.eks. overførsels sagen, da det ikke her været krav om fysik fremmøde. Dette har fungeret godt, og medarbejdere har generelt oplevet det som positivt.
- Derudover forventes en øget brug af flere funktioner af Office365 til fx dokumentdeling.

Tredje evalueringsspør: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Generelt har Økonomiforvaltningen oplevet kommunikationen mellem koncernenhederne samt med de andre forvaltninger som god,

konstruktiv og smidig. Implementeringen af Office 365 har betydet, at kommunen havde de rette digitale værktøjer til at understøtte en effektiv overgang til hjemmearbejde for medarbejderne. Mødeafholdelsen i Teams har gjort distancen mellem visse medarbejdergrupper mindre. KIT har i perioden skruet op for niveauet af kommunikation til forvaltningerne via digitaliseringscheferne.

Samtidig har særligt Personalejura og Forhandling i KS oplevet udfordringer med hurtigt og effektivt at kommunikere helt ud i yderste led til lederne, herunder at Lederinfo er længe undervejs og ikke altid i tilstrækkelig grad tjekkes af lederne i forvaltningerne.

I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Økonomiforvaltningen har i høj grad kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov.

Rådhuset har udlånt medarbejdere og en kontorchef til BUF ifm. genopstart af daginstitutioner og skoler. KEID har tillige udlånt medarbejdere til BUF. Dette forløb uproblematisk.

Enkelte kontorchefer fra KS har bistået KEID med understøttende personaleledelse, mens KIT har bistået med medarbejdere til udkørsel af værnemidler for KEID.

ByK havde i en periode på mere end fire uger udlånt fem medarbejdere til at koordinere indsatsen i de fem områder i BUF. Derudover var der i en kortere periode udlånt projektlederressourcer til at bistå taskforcen med at håndtere fast track hos TMF på de midlertidige lokationer. Udlånet krævede beslutning om at nedprioritere visse opgaver i ByK en periode med ressourcemæssig tilpasning i ByK til de ændrede arbejdsforhold.

Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernenhederne under ØKF?

Økonomiforvaltningen har oplevet koordination og samspil mellem koncernenhederne i ØKF som uproblematisk.

Der blev nedsat en task force (KS/KIT/KEID) ift. genåbning af Fuglebakken.

I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

Økonomiforvaltningen har oplevet en høj grad af koordination og samarbejde mellem forvaltningerne.

Det fungerede godt, at principielle spørgsmål blev afstemt i Krisestaben, hvilket har medført, at de udmeldte retningslinjer i overvejende grad er blevet fulgt rundt i alle forvaltninger.

Af vellykkede indsatser kan desuden nævnes, at KEID har haft en taskforce nedsat i BUF på tværs af BUF, BYK, CFØ og KEID. Taskforcen bidrog med udpegnings af 'tomme' arealer til at opretholde BUFs

pasningsgarantier, så BUF i højere grad kunne koncentrere sig om ansættelse af nødvendigt personale.

Forvaltningens læringspunkter - en opsamling på forvaltningens læringspunkter om evalueringssporet kan indsættes her.

Det er Økonomiforvaltningens indtryk, at Koncernenhederne såvel som forvaltningerne har haft et velfungerende tværgående samarbejde under hele perioden, samtidig med, at der også har været behov for en tilpasningsperiode pga. tilkomst af nye opgaver eller ændrede betingelser for opgavevaretagelsen. Af læringspunkter fremhæver Økonomiforvaltningen desuden:

- Sikker og stabil drift af it-infrastrukturen har sikret et velfungerende udgangspunkt for krisehåndteringen.
- Rådhusets og KIT's kombinerede ekstraordinære kommunikationsindsats har været væsentlig for det vellykkede forløb.
- Brugen af digitale kanaler som Teams har været afgørende for den vellykkede overgang til hjemmearbejde for kommunens ansatte.
- Der har under hjemsendelsesperioden været en stigning i antallet af angreb på it-infrastrukturen, hvilket understreger vigtigheden af kommunens fortsatte fokus på it-sikkerhed. Det har krævet en ekstraordinær indsats fra KIT's side at sikre opdatering af medarbejdernes pc'er er under hjemsendelsen (opdatering af pc'er er blandt andet med til at lukke sikkerhedshuller, der kan true KK's netværk).
- Generelt har indkøbet af værnemidler fungeret godt, men der var en stejl læringskurve i forhold til at foretage samlet indkøb i KK.
- Det var positivt, at der blev allokeret mange ressourcer til indkøb af værnemidler, men fremadrettet skal der arbejdes med at samle alle medarbejdere der indkøber - og kender behovene for værnemidler i én samlet gruppe. Herved kan der indkøbes effektivt og kollektivt.
- Derudover bør der ses på forsyningssikkerheden på kritiske produkter, f.eks. med flerleverandørstrategier og opbygning af sikkerhedslagre.

Fjerde evalueringsspor: Kommunikation

Økonomiforvaltningen har ikke foretaget en besvarelse af evalueringens spor 4, men henviser til Koncernkommunikations samlede kommunikationsevaluering.

Kapitel 7. Kultur- og Fritidsforvaltningens evaluering

Første evalueringsspor: Beredskabet

I hvilken grad har beslutningen om at aktivere krisestyriingsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor/hvorfor ikke?

KFF vurderer, at krisestyriingsorganisationen blev etableret på det rigtige tidspunkt. Det bidrog til at sikre en struktureret koordinering på tværs mellem forvaltningerne, fx omkring værnemidler. Det har også styrket muligheden for at handle ensartet på de udfordringer, som Coronakrisen har medført på tværs af KK såvel som internt i KFF.

I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke?

KFF har generelt haft de fornødne ressourcer indenfor forvaltningens ressortområde. Det har været godt at kunne trække på særligt KS ifht. håndtering af retningslinjer. KFF har oplevet udfordringer på rengøringsområdet, men er lykket med at håndtere dette ved fx at omplacere livreddere til rengøringsopgaver i nogle af de lokaler, som blev stillet til rådighed for BUF. Udfordringen skyldtes især de store krav til rengøring i forbindelse med den gradvise genåbning,

Der har været en velvillighed fra de faglige organisationer og deres medarbejderrepræsentanter til at varetage opgaver i andre enheder samt på andre fagområder, hvor det har været muligt.

I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring kriseorganisationen i takt med krisens udvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?

Forvaltningens krisegruppe blev hurtigt aktiveret og skabte en velfungerende og god struktur for håndteringen i forvaltningen. Krisegruppens sammensætning bestod af adm. dir., sekretariatschef blandt andet mhp. servicering af det politiske niveau, kommunikationschefen og pressechefen mhp. at håndtere den generelle kommunikation og presse, samt HR-chefen mhp. arbejdsmiljø, kriseledelse og HR-retningslinjer.

I KFF blev det besluttet, at deltagerne i Den administrative stab (DAS) også var medlemmer i krisegruppen. Dette gav et godt vidensflow mellem de forskellige nedsatte fora. I forhold til DAS kunne der med fordel fra starten have været en drøftelse på tværs af KK om hvilke funktioner/niveauer, der skulle repræsenteres i DAS.

I hvilken grad oplevede forvaltningen, at organisationen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

Hele forvaltningen udviste omstillingsparathed i forhold til situationen, og alle gik løsningsorienteret ind i arbejdet. Som eksempler kan nævnes Bavnehøj, hvor et nødherberg blev oprettet med kort varsel og natteværter, som runderer på gader og i parker og hjælper med at vejlede dels i forhold til forsamlingsforbud og afstand, dels med at

holde støjniveauet nede samt medarbejderne i Historie og Kunst, som fandt gode løsninger på medarbejderhåndteret afspritning af kontaktflader, som muliggjorde en hurtig og smidig genåbning. Sidstnævnte håndtering dannede praksis i resten af forvaltningen og bidrog til, at aktiviteter og huse blev genåbnet med fælles hjælp på alle niveauer i organisationen.

Forvaltningens læringspunkter

- Tidspunktet for aktivering af krisestyringsorganisationen var hensigtsmæssigt.
- KFF havde de rette kompetencer til at håndtere situationen og fik ellers god hjælp af bl.a. KS
- En direktør sad i spidsen af krisegruppen under hele forløbet. Det var hensigtsmæssigt også ift. beslutningshastighed.
- Hele forvaltningen var omstillingsparat og gik meget løsningsorienteret ind i arbejdet.
- Det er vigtigt at skabe et beredskab under krisegruppen, så opgaver ikke udelukkende havner i krisegruppen, men delegeres hensigtsmæssigt.

Andet evalueringsspørsmål: Forvaltningerne

I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

I KFF er der primært to typer af driftsopgaver: Mødet med borgeren og sagsbehandling. KFF lykkedes med at opretholde sagsbehandling og lignende opgaver ved hjemmearbejde. Aktiviteter med direkte borgerbetjening var lukket ned, dog med undtagelse af den borgerbetjening, som kunne håndteres via Teams eller telefon. Her blev etableret de nødvendige telefonomstillinger mm., så medarbejdere kunne håndtere opgaverne hjemmefra. Det er oplevelsen, at alle medarbejdere har leveret et stort og solidt arbejde hjemmefra.

KFF's Ejendomsdrift & Service har været mest fysisk på arbejde i perioden. Her har været et stort behov for hurtig omstilling og håndtering af nye opgaver lige fra drift af nødherberg til opstribning af afstandsmarkering på Islands Brygge. Dette har enheden og medarbejderne formået at håndtere med ofte meget kort varsel.

I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

Informationsniveauet vurderes tilpas. KFU har særskilt evalueret forløbet. Der er læringspunkter ift. forbedring af strukturen af møder.

I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Grundlæggende fungerede hjemmearbejde godt for de fleste medarbejdere. Der har dog for nogle medarbejders vedkommende

været arbejdsmiljømæssige problemstillinger i form af ergonomi, ensomhed, samt udfordringer med at få hjemmearbejde og børnepasning til at gå op i en højere enhed.

Mange har fundet hjemmearbejdsformen velfungerende og ytret ønske om, at det fremadrettet bliver muligt at organisere arbejdet mere fleksibelt med en større vekselvirkning mellem at møde op på arbejdspladsen og arbejde hjemmefra. Forvaltningen vil arbejde videre med dette inden for rammerne af arbejdsmiljølovgivningen.

Erfaringen er også, at mange møder kan holdes som digitale møder eller hybridmøder, hvor nogle deltager fysisk og andre deltager virtuelt på Teams. Det kræver dog det rette udstyr, fx hovedtelefoner, og egnede lokaler.

Distanceledelse har været afgørende for meningsfuldt hjemmearbejde. Dette har krævet særlige kompetencer fra ledere og chefer i forvaltningen.

I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Generelt har medarbejdere været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen. Nogle medarbejdere har dog følt sig længere fra deres nærmeste ledere og har oplevet det mere uklart, hvilke opgaver de skulle lykkes med. Der har særligt været utryghed blandt de kollegaer som har haft direkte borger- og brugerkontakt under Coronakrisen.

For nogle medarbejdere i beredskabet var oplevelsen, at det tog tid før den rette type (og mængde af) værnemidler blev anskaffet og at borgere ignorerede afstandskravet. Det betød, at disse medarbejdere følte sig mindre trygge.

Kommunikation

Det er vigtigt under en krise og med distanceledelse, at nye arbejdsopgaver er klart og tydeligt definerede, når de ikke var klare skabte det udfordringer, da arbejdsbeskrivelser kunne være forsinkede eller mangelfulde. Nogle få steder har man oplevet, at ledelsen med fordel kunne styrke linjekommunikationen endnu mere, for at undgå usikkerhed i forhold til opgaveløsningen.

I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne?

Det afhænger af hvilket konkret område, der er tale om. Borgerservice har opretholdt et højt kvalitetsniveau med fuld service på telefon og akut beredskab i de fysiske indgange. Men de helt lukkede kulturinstitutioner har selvsagt ikke kunne opretholde en høj kvalitet.

I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

KFF var godt forberedt ved nedlukning og genåbning med en robust driftsorganisation og kompetencer inden for styring, koordinering og projektledelse. Den velforberejdede sårbarhedsanalyse og de gentagne beredskabsøvelser i KFF har bidraget til, at man hurtigt fik styr på indsatser mm. i starten af krisen.

Forvaltningens læringspunkter

- Erfaringer med at arbejde agilt i forvaltningssammenhæng er blevet afprøvet, og erfaringerne vil blive inddraget i det kommende arbejde i KFF.
- Teams fungerer rigtig godt, men kræver det rette udstyr og egner sig ikke til alle typer møder. Der arbejdes videre med at implementere erfaringer i en mere normal hverdag
- Kompetencer som driftsledelse, styring, koordinering og projektledelse var centrale kompetencer for at lykkes
- Opdateret sårbarhedsanalyse og de løbende beredskabsøvelser har været en vigtig forberedelse
- Hjemmearbejdspladser skal genbesøges i forhold til arbejdsmiljø, hvis det bliver en mere fast bestanddel fremadrettet.
- Det er vigtigt at linjeledelsen i krisesituationer er klar, og alle ved, hvad der er den enkeltes opgave, således at det sikres, at alle informationer formidles til relevante medarbejdere.

Tredje evalueringsspor: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Der har været en mere direkte kommunikation mellem forvaltningerne under krisen. Det skyldes den nære sammenhæng og hurtige flow mellem Krisestaben (de 7 adm. direktører) og Den administrative stab (forvaltningsrepræsentanterne).

Et forbedringspunkt kunne være at styrke sammenhængen mellem Den administrative stab (DAS) og forvaltningernes sekretariater yderligere. Konsekvensen heraf var at der kunne gå tid mellem udmelding i krisestaben og DAS'en

Det var også tydeligt, at der var et fælles mål i KK, og det understøttede den direkte dialog mellem forvaltningerne. Der var stor villighed til at hjælpe hinanden.

Der har været et velfungerende samarbejde med alle forvaltninger. Eksempelvis har der på driftsniveau i forhold til etablering og drift af nødherberget for hjemløse været et godt og tæt samarbejde med SOF. Det sikrede, at tilbuddet hurtigt kom i drift, så der var et kommunalt tilbud til de hjemløse for at reducere corona-smitterisiko.

Der har været et tæt og godt samarbejdet med TMF på en række områder i hele forløbet. Både pga sammenlignelige aktiviteter, der skulle koordineres ifm nedlukning/genåbning, men også omkring opstregning af Islands Brygge mv. I den tidlige fase kunne en tættere

koordinering mellem KFF og TMF have sikret lidt mere samtidig håndtering af sammenlignelige indsatser.

I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Det har været muligt at omprioritere ressourcer inden for KFF. Det har været hensigtsmæssigt, at KL med forhandlingsfælleskabet lavede fælles papir for dette arbejde

FTR var indstillet på at samarbejde om allokering af ressourcer, og alle faggrupper var villige til at understøtte andre områder. Derudover var der et godt samarbejde med SOF omkring etableringen af en ny call center funktion i KFF til brugere af den sociale hjemmepleje.

Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernehederne under ØKF?

KS og KIT var med deres callcenter-kompetencer backup for Borgerservice. KFF oplevede stor velvilje til samarbejde. Der har også været et fint samarbejde med KS (personale og jura), og KFF har værdsat den fælles lederkommunikation (både indholdsmæssigt, form og sprog). Det var formuleret med blik for målgruppen.

I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

I høj grad, fordi man lykkedes med at koordinere på ledelsesniveau og give mandat til at eksekvere på relevante problemstillinger.

Forvaltningens læringspunkter

- Et forbedringspunkt kunne være at styrke sammenhængen mellem Den administrative stab (DAS) og forvaltningernes sekretariater yderligere.
- Et klart fælles mål i KK gør det nemmere at samarbejde
- Det har ligeledes hjulpet at KL med forhandlingsfælleskabet var inde og forpligtede arbejdsmarkedets parter på at hjælpe
- Stærkt fokus på at levere den bedste løsning for borgerne

Fjerde evalueringsspor: Kommunikation

Generelt

I hvilken grad oplever forvaltningen, at den løbende kommunikation er blevet koordineret på tværs af og indenfor forvaltningerne, så der har været ensartede hovedbudskaber, procedurer og udmeldinger i relation til corona-virus?

Det har været meget værdifuldt, at der fra start blev formuleret en fælles KK kommunikations- og pressestrategi, som løbende blev justeret

i takt med krisens udvikling, og at al borgervendt og medarbejderrettet kommunikation på den baggrund blev styret og koordineret centralt fra med kommunikationschefskredsen som ansvarlige. Der er leveret en stor indsats og et professionelt og godt arbejde hele vejen. Den centrale og stramt koordinerede kommunikation gjorde det muligt for KFF at levere enslydende information til borgerne på tværs af de mange forskellige institutioner og enheder, samt til medarbejderne. Det gjorde det desuden muligt at levere enslydende information hurtigt til lederne i forvaltningen pba. regeringens løbende udmeldinger.

Koordineringen af information og kommunikation mellem kontaktcenteret, KK SoMe og forvaltningerne har fra KFFs perspektiv fungeret godt. Det har været tydeligt, hvem der er ansvarlig, samtidig med at der har været direkte og hurtige linjer mellem de udførende på operationelt niveau.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at kommunikationen er blevet tilpasset undervejs- herunder kadence, omfang og linje - i takt med krisens udvikling?

Fint - det var godt at KS HR var med til at formulere indhold til ledermails, da det viste sig at det var primært på HR-området, der var behov for at kommunikere.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at der er blevet kommunikeret guides, gode råd og lignende, som har kunnet understøtte driften i den unormale situation?

Det har været godt med ledermails og videresendelse af KL-mails. Det har ligeledes været godt, at forvaltningen kunne tilføje forvaltningsspecifikke informationer i ledermails.

Det, at der er blevet etableret hjemmesider for henholdsvis ledere og medarbejdere, hvor de til enhver tid gældende retningslinjer, gør det muligt for ledere og medarbejdere at fremskaffe den relevante viden, når de har behov for den. Dette er nødvendigt, når antallet af ledermails med vigtige informationer bliver for stort til at overskue. Dog har det været læringen, at lederne som første prioritet ringer til HR support i forvaltningen for at finde svar, det har i den sammenhæng været en stor hjælp at have siderne som opslagsværker.

Der har også fra et tidligt tidspunkt været en meget fin service ift. information til intra, hvor der løbende er udfærdiget artikler, som KFF har kunnet bruge direkte eller bearbejde. Lige som ledermails er de kommet i høj kvalitet og højt tempo.

Hvad er den samlede oplevelse af den eksterne kommunikation til borgere, brugere og pårørende under corona-krisen? Og hvad er den vigtigste læring ift. den eksterne kommunikation?

- Central styring og koordinering af budskaber via kommunikations- og pressestrategi er afgørende for at kunne sikre enslydende, forståelig og effektiv kommunikation til borgerne

- Høj kvalitet og højt tempo i den centralt formulerede kommunikation er afgørende for at sikre accept og brug af kommunikationen i forvaltningerne
- Når kommunikationen styres centralt, er der en indbygget risiko for, at de centrale kommunikationsressourcer bliver flaskehals med risiko for at kommunikationen ikke bliver rettidig. Derfor er det vigtigt at sikre en god balance ml centrale kommunikationsprodukter og mulighed for decentral bearbejdning. Dette oplever KFF er lykkedes rigtig godt. Fx er udarbejdelsen af informationsplakater foregået på en smidig og hurtig måde via centrale oplæg og decentral tilpasning
- Vigtigt at have fælles kanaler/websites for henholdsvis ledere og medarbejdere, hvor de til enhver tid gældende informationer er tilgængelige

Forvaltningens forslag til videre arbejde *Forvaltningens forslag til videre arbejde på 1-2 sider indsættes i dette afsnit.*

- **Videre arbejde med muligheder for hjemmearbejde (herunder arbejdsmiljø, inkl. ergonomi, distanceledelse mv.)**
KFF arbejder nu med at se på, hvordan erfaringerne med hjemmearbejde fra nedlukningsperioden kan integreres i det løbende arbejde og med udgangspunkt i arbejdsmiljølovgivningens rammer og at produktivitet, kvalitet og service bibeholdes. Tilbagemeldingerne viser, at der kan være mange gevinster at hente ved at give medarbejdere mulighed for indimellem at arbejde hjemme. Samtidig skal der mere systematisk arbejdes med, hvordan man ved mere omfattende hjemmearbejde sikrer et ordentligt arbejdsmiljø og den rette ledelse på distancen.
- **De strategiske muligheder**
I KFF vil der etableres drøftelser om hvorledes Corona-nedlukning har haft betydning af KFF's kerneopgave. Har der været tilbud, som er blevet brugt på nye måder og kan nedlukningen give anledning til andre tilbud fremover - fx digitalt og virtuelt.
- **Styrkelse af linjeledelse**
I en krisesituation bliver organisationen testet, I KFF giver det anledning til at arbejde videre med linjeledelse og kombinationen af støttende og styrende ledelse.
- **Styre innovationskraften.**
Endelig vil KFF gerne arbejde videre med at undersøge, hvordan man kan bruge og styre den innovationskraft, som var til stede mange steder i organisationen, da Danmark pludselig lukkede ned, og vi skulle arbejde på nye måder. Hvordan kan man sikre, at medarbejdere fortsat tager initiativer til nye tiltag og løser opgaver for københavnere på nye måder, og de rigtige steder således, at man bruger de rigtige ressourcer, kompetencer og innovationskraft på at løse kerneopgaven

Kapitel 8. Børne- og Ungdomsforvaltningens evaluering

Via kredsens af administrerende direktører samles forvaltningernes evaluering af håndtering af corona-nedlukningen og denne forlægges Borgerrepræsentationen.

Herunder følger Børne- og Ungdomsforvaltningens (BUF) bidrag. Besvarelsen af skabelonen er udarbejdet med bidrag fra BUF's Krisestab, drøftelser på HovedMed og fra relevante enheder.

I evalueringen tolkes "Corona-nedlukningen" som perioden fra den officielle nedlukning og frem mod sommerferien. I den periode var BUF igennem en nedlukning, men også en løbende genåbning af dagtilbud, skole og fritid under særlige forhold og restriktioner.

BUF laver en intern evaluering om håndtering af krisen i forvaltningen egen krisestab og håndtering af ledelsesopgaven i hele ledelsesstrengen under krisen.

Første evalueringsspør: Beredskabet

Forvaltningen udarbejder en devaluering på 1-2 sider ud fra nedenstående spørgsmål

I hvilken grad har beslutningen om at aktivere krisestyringsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor/hvorfor ikke?

Krisestyringsorganisationen har givet mulighed for en hurtig og koordineret respons på krisens udfordringer på tværs af forvaltningerne og at igangsætte nødvendige kommunale initiativer.

Der har været stor variation i forvaltningernes udfordringer under krisen og behovet for understøttelse. Det har været gavnligt at have et centralt sted at vende tværgående udfordringer, men mange udfordringer har været forvaltningsspecifikke. Der har været stor vilje til at hjælpe på tværs.

I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke?

BUF har etableret en intern krisestab med ressourcedirektør og chefer for hvert af de nødvendige områder, så nedlukning og efterfølgende genåbning kunne håndteres af én samlet gruppe og forvaltningens ressourcer er blevet prioriteret derfra.

BUF har et sundhedsteam, en byggeenhed og et fagligt center som i perioden prioriterede deres ressourcer på at imødekomme de behov der var i varetagelsen af beredskabet.

BUF fik hurtigt etableret en medarbejderbank med interne kommunale ressourcer samt eksterne ansøgere der kunne matches med det decentrale behov for flere hænder som følge af retningslinjerne om øget kvm-krav for børn i skoler og i daginstitutioner. Der har været behov for ekstraordinært mange årsværk til rengøring af de eksisterende og nye lokationer, hvilket der har været et tæt og solidt samarbejde med KEID omkring.

I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring kriseorganisationen i takt med krisens udvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?

BUF's krisestab er løbende tilpasset efter opgavens omfang. Særligt udvikling fra nedlukning til genåbning igangsatte en del nye behov for ressourcer for både rengøring, kapacitet og medarbejdere – men også for pladsanvisning og forældrebetaling, kommunikation og ledelsesrapportering. Sammensætningen af krisestaben er løbende blevet justeret behovet samtidigt med, at alle chefer har bidraget med de ressourcer der har været nødvendige. Da genåbningsopgavernes omfang var på det højeste, bidrog øvrige forvaltninger med medarbejdere. Krisestaben fungerer fortsat og justeres løbende det eksisterende behov.

Der har været en tæt dialog med områdeledelsen med ansvar for de decentrale enheder og derigennem været mulighed for at sikre en tæt opfølgning på de konkrete udfordringer på skoler, institutioner mv.

I hvilken grad oplevede forvaltningen, at organisationen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene?
Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

Etablering af BUF's Krisestab gjorde at den centrale organisation hurtigt kunne omstilles til at prioritere i opgaveporteføljen. Der var hyppige møder mellem direktionen, krisestaben og de øvrige chefer, herunder områdeledelsen, der sikrede en tydelig kommunikation af de tiltag der skulle gennemføres og de udfordringer der var decentralt.

Decentralt krævede både nedlukning og genåbningen en stor omlægning af BUFs kerneopgaver, herunder omlægning af undervisning til fjernundervisning under nødundervisningsbekendtgørelsen og genåbning af dagtilbud i nye rammer.

Forvaltningens læringspunkter

En opsamling på forvaltningens læringspunkter om evalueringssporet kan indsættes her.

- *Oprettelse af en forvaltningsspecifik krisestab giver mulighed for hurtigt at aktivere de rette ressourcer og reagere på ændringer i anbefalinger og retningslinjer*
- *Samarbejdet på tværs af forvaltningerne fungerede optimalt og en del erfaringer derfra bør genbruges i den daglige drift*

Andet evalueringsspor: Forvaltningerne

Forvaltningen udarbejder en devaluering på 1-2 sider ud fra nedenstående spørgsmål

I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

Fra den 16. marts var alle dagtilbud, skoler, fritidstilbud mv. lukket for almindelig pasning og skolegang med nærmere fastsat regler for kommunens pligt til nødpasning og nødundervisning. Driften var derved at løse denne opgave.

Der blev skabt rammer for nødpasning i dagtilbud og på skolerne, for de børn vis forældre havde et behov og der blev igangsat nødundervisning af de resterende elever. Nødundervisningen skulle igangsættes på meget kort tid og den enkelte skole har sat rammerne for indholdet og formen. Alle elever har fået tilbudt nødundervisning.

Torsdag den 12. marts blev medarbejderne i administrationen orienteret om, at de fra 13. marts ville blive hjemsendt. De administrative opgaver løses i videst muligt omfang hjemmefra, og de enkelte medarbejdere er i løbende dialog med deres ledere om opgaver og evt. udfordringer. Derudover er planlagte udviklingsopgaver med dagtilbud og skoler udskudt og i stedet er ressourcerne brugt på support og støtte til løsningerne ift. nødpasning og nødundervisning samt til planlægning af opstarten, da institutioner og skoler åbnede igen.

Øvrige borgerrettede opgaver i BUF, herunder sundhedspleje, PPR, børnetandpleje mv er løbende blevet justeret retningslinjerne og behovet. I store dele af nedlukningen har medarbejderne været prioriteret til andre opgaver.

BUFs drift og derved også serviceniveau blev løbende tilpasset de gældende retningslinjer, herunder en løbende genåbning af skoler og dagtilbud på andre vilkår end normalt. På dagtilbudsområdet var der særligt kapacitetsudfordringer da nye kvadratmeterkrav betød en markant nedskalering af antallet af børn der kunne passes i BUFs nuværende kapacitet. Derved var der i perioder ikke fysisk plads til alle børn i dagtilbud. Kapaciteten blev løbende udvidet med forskellige interne og eksterne løsninger. Desuden skulle et ekstra behov for medarbejder imødekommes.

I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

BUF's krisestab sendte dagligt en ledermail til samtlige af BUF's ledere med forhold, som de skulle være opmærksomme på, tolkninger af retningslinjer, gode råd mv. Disse mails fik BUU og medlemmer af Hoved-MED også til orientering.

BUF har ud over ovenstående afholdt virtuelle spørgetimer med udvalget hvor Borgmesteren og direktionen indledningsvis gav en status på arbejdet med efterfølgende spørgerunder hvor hver udvalgspolitiker kunne stille uddybende spørgsmål.

BUU har udtrykt en generel tilfredshed omkring informationsniveauet for krisehåndteringen.

I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Der var i BUF store variationer i brugen af hjemmearbejdspladser og brugen af teams som mødeforum. Særligt den administrative del af medarbejderne har brugt teams.

En dialog med medarbejderne har tydeliggjort, at der er stor forskellighed i, hvilke arbejdsformer medarbejderne trives med. Mange har fundet, at hjemmearbejdet øger effektiviteten og at der er en større synergi mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidigt har medarbejderne savnet arbejdsfællesskabet og den manglende direkte kontakt med kollegaerne har haft stor betydning for opgaveløsningen. BUF er i gang med at samle relevante erfaringer sammen omkring brugen af teams – der ses et potentiale særligt i møder der samler ansatte der fysisk sidder forskellige steder i byen.

Teams er også brugt i lærernes dialog med eleverne i undervisningssammenhænge.

I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

Overordnet set, har medarbejderne virket trygge ved at udføre deres arbejde under krisen.

Der har været bekymringer fra nogle medarbejdere der har haft direkte kontakt med øvrige borgere, herunder ansatte i dagtilbud og på skolerne. Der har været stort fokus på at sikre de nødvendige værnemidler og sætte høje hygiejne-krav, samtidig med at det nære pædagogiske arbejde skulle fastholdes.

I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne?

Fra nedlukningen af forvaltningens tilbud har arbejdet med borgerne været markant anderledes end under normal drift. En del er foregået på nye platforme – særligt mht fjernundervisning – og rammerne omkring pasning har været anderledes. Serviceniveauet har ikke været det samme, men kvaliteten er så vidt muligt fastholdt.

Både kvaliteten i dagtilbud og i undervisning er forsøgt opretholdt. I dagtilbud har man i nødpassningen og senere i genåbningen skulle gentænke det pædagogiske tilbud grundet de nye rammer, herunder begrænset legetøj, små børnegrupper, en del ude tid og begrænset kontakt med forældrene. Det er vurderingen at kvaliteten i høj grad er blevet fastholdt, bl.a. grundet mulighed for ekstra personale omkring børnene og små børnegrupper.

På skoleområdet har der dels været nødpassning af elever med fysisk tilstedeværelse samt fjernundervisning – og senere en opstart af først de små klasser og derefter de resterende klasser. Kvaliteten af

fjernundervisningen har været varierende – der er mange gode eksempler hvor det er lykket at fastholde kvaliteten og andre hvor udfordringerne har været større. I langt højere grad end ved normal undervisning har der været en stor afhængighed af ressourcerne i hjemmet. Fokus har ikke udelukkende været på den faglige kvalitet i undervisningen, men i stigende grad på elevernes trivsel under de ændrede forhold. Undervisningen har levet op til nødundervisningsbekendtgørelsen.

BUF har i høj grad været afhængig af de skiftende bekendtgørelser fra ministeriet, herunder ofte meget kort tid til at tilpasse tilbuddene de nye rammer. Kommunikationen til borgerne/forældrene har været en høj prioritet for at forventningsafstemme indholdet.

I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

Det pædagogiske og faglige tilbud i pasning og i undervisning er blevet tilpasset de nye rammer. Det har påkrævet at medarbejderne og ledere har skulle tænke deres tilbud på nye møder, men i høj grad byggende på deres eksisterende faglighed. Fjernundervisningen har betydet at helt nye redskaber skulle ibrugtages hvilket har været en stejl læringskurve for nogle. Der blev hurtigt igangsat onlinekurser i brug teams og øvrige platforme til undervisning samtidigt med, at der blev oprettet supportfunktioner.

Forvaltningens læringspunkter

En opsamling på forvaltningens læringspunkter om evalueringssporet kan indsættes her.

- *Decentralt foregår der en konkret erfaringsopsamling ift driften under corona herunder hvilke elementer der nyttigt kan bruges i den daglige drift. Det kan være afleveringssituationer, børnegrupper, mere udetid mm.*

Tredje evalueringsspør: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

Forvaltningen udarbejder en devaluering på 1-2 sider ud fra nedenstående spørgsmål

I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Det har fungeret godt – BUF har haft behov for ekstraordinært mange årsværk til rengøring af de eksisterende og nye lokationer, hvilket der har været et tæt og solidt samarbejde med KEID omkring. Derudover har ByK og Team Ejendomsoptimering i ØKF bidraget med arbejdskraft til at finde, besigtige og indgå aftaler omkring eksterne lokationer til skoler og daginstitutioner. Dialogen med TMF har fungeret godt med korte aftræk på godkendelser og muligheder for brug af kommunale faciliteter i TMF-ressort.

I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Omprioritering af interne ressourcer foregik ved gennem den etablerede medarbejderbank der bl.a. matchede hjemsendte medarbejdere med de decentrale enheders behov for flere hænder. Desuden er administrative medarbejdere blevet prioriteret til hvor behovet var i forvaltningen.

Ud over koordinering omkring nødpasning, har forvaltningen intensiveret arbejdet med at støtte SOF og til dels SUF i deres nødberedskab. Samtidig arbejdes med, hvordan der kan prioriteres endnu flere medarbejdergrupper og ressourcer til at understøtte kritiske opgaver i SOF og SUF.

Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernenhederne under ØKF?

BUF etablerede task force hvor flere enheder indgik med hver deres ekspertise, eks. KEID og ByK med bistand af etablering og klargøring af lokationer til skoler og daginstitutioner. BUF oplevede kæmpe villighed fra enhederne til at bistå med deres faglighed for at komme i mål og det var ikke lykkedes at afdække, etablere og klargøre så mange ekstra lokationer uden dette samarbejde.

På det personalejuridiske område oplevede BUF en stor hjælp og indsats for at få afklaret og tolket på de løbende meldinger og aftaler fra fx KL og relevante myndigheder og få dem omsat til konkret vejledning for vores ledere.

KS løn og personale leverede en uvurderlig indsats med at understøtte etableringen af Medarbejderbanken med ansættelse og aflønning af de mange nye medarbejdere.

I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

BUF havde brug for ekstraordinær velvilje fra flere forskellige forvaltninger (bl.a. ØKF og TMF) og fandt et medansvar i forhold til at det var en fælles kommunal opgave der skulle løses.

På personaleområdet skete koordinationen via HR-kredsen og via bilaterale dialoger mellem HR-chefer om fx udlån af medarbejdere på mellem to forvaltninger. Det har grundlæggende fungeret effektivt og hensigtsmæssigt at køre koordination via HR-kredsen som er et veletableret forum der er vant til at samarbejde.

ØKF/KS havde en vigtig funktion som bindeled til den øverste kriseledelse og med fortolkning/omsætning af diverse nationale meldinger og beslutninger på personaleområdet under krisen til KK praksis.

Forvaltningens læringspunkter

En opsamling på forvaltningens læringspunkter om evalueringssporet kan indsættes her.

- *Task force arbejdsformen har givet flere brobyggere i de forskellige forvaltninger*
- *Task force arbejdsformen er en effektiv problemløser når målet er en fælles kommunal opgave*

Fjerde evalueringsspor: Kommunikation

Generelt

I hvilken grad oplever forvaltningen, at den løbende kommunikation er blevet koordineret på tværs af og indenfor forvaltningerne, så der har været ensartede hovedbudskaber, procedurer og udmeldinger i relation til corona-virus?

Der har meget tidligt i forløbet været et tæt samarbejde mellem de enkelte forvaltnings kommunikationsafdelinger med faste møder og redskaber til at ensrette kommunikation og budskaber. Desuden har kommunikationsmedarbejder indgået i fælles arbejdsgrupper eller er blevet udlånt på tværs af forvaltninger. Det har betydet en ensartet kommunikation til medarbejder og borgere på de relevante områder.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at kommunikationen er blevet tilpasset undervejs- herunder kadence, omfang og linje - i takt med krisens udvikling?

Der blev i løbet af krisen sendt ledermails ud til alle BUFs ledere, da behovet var størst, blev de sendt ud dagligt.

På BUF's intranet og på Min Lederside er der løbende opdateret med spørgsmål/svar samt de generelle meldinger fra KoncernService.

Der blev startet en genåbningsportal hvor de decentrale ledere kan finde relevant information om retningslinjer, procedurer mv. Denne side opdateres fortsat og skal gerne erstatte de jævnlige ledermails.

Kommunikationen til forældrene var til tider vanskelig, da der blev forventet en udmelding i umiddelbar sammenhæng med regeringens udmeldinger om nedlukning og løbende genåbning. BUF har dog i flere tilfælde skulle afvente retningslinjer fra ministeriet. BUF har centralt forsøgt at bistå de decentrale ledere i deres kommunikation med forældrene.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at der er blevet kommunikeret guides, gode råd og lignende, som har kunnet understøtte driften i den unormale situation?

Da de enkelte forvaltnings behov og karakteren af især de borgerrettede opgaver har varieret, har det primært været relevant med fælles guides i den interne kommunikation om f.eks. personalejuridiske forhold. Den del er blevet løftet centralt af ØKF og KS og har været en stor hjælp.

BUF har arbejdet med en lang række specifikke guides og gode råd til de decentrale enheder, primært kommunikeret gennem ledermails og BUF's Genåbningsportal.

Hvad er den samlede oplevelse af den eksterne kommunikation til borgere, brugere og pårørende under corona-krisen? Og hvad er den vigtigste læring ift den eksterne kommunikation?

De overordnede eksterne hovedbudskaber og prioriteter er løbende blevet præciseret i en fælles kommunikationsplan, som har været et vigtigt værktøj. Desuden har en fælles redaktionsgruppe omkring kommunikationen på kk.dk været central.

Behov, timing og budskaber i kommunikationen til borgere har dog varieret meget fra forvaltning til forvaltning, og borgerkommunikationen har derfor taget udgangspunkt i den konkrete situation. I BUF har kommunikation til forældre været vigtig, og forældrebreve har derfor været et vigtigt værktøj.

Kapitel 9. Sundheds- og Omsorgsforvaltningens evaluering

SUF's evaluering er baseret på en fælles drøftelse af spørgsmålene indenfor de tre evalueringsspor under et gruppeinterview den 3. juli 2020 blandt relevante ledere i SUF. Derudover har SUF's kommunikationsafdeling udarbejdet en besvarelse for det fjerde evalueringsspor.

Som en del af SUF's besvarelse er der indhentet uddybende og supplerende oplysninger fra SUF MED udvalget, udvalgte medarbejdere og opgørelser fra kommunens egne dataopgørelser, der bidrager til at belyse SUF's indsats under corona-nedlukningen fra marts til juni 2020.

De følgende afsnit giver SUF's svarbidrag til de fire evalueringsspor: *1) Beredskabet, 2) Forvaltningerne, 3) Det tværforvaltningsmæssige samarbejde og 4) Kommunikation generelt:*

1) Beredskabet

Spg. 1.1: I hvilken grad har beslutningen om at aktivere krisestyringsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor/hvorfor ikke?

Københavns Kommunes krisestyringsorganisation er oprindeligt designet til at håndtere mere akutte og hurtigt overståede kriser (strømsvigt, IT-nedbrud, ekstremt vejrlig m.v.). Corona-situationen var fra starten anderledes, idet smitten kom snigende over dage og uger. Der var derfor ikke en 'akut' anledning, der aktiverede organisationen.

Da det stod klart, at der her var tale om en alvorlig situation, som muligvis ville blive langvarig, blev den eksisterende krisestyringsorganisation imidlertid aktiveret som eneste formelle regime for håndtering af uvante hændelser. Organisationen har vist sig at være både robust og velegnet til at håndtere Corona-udfordringerne. Med den relativt tidlige aktivering og organisering har det været muligt at fordele roller og ansvar og sikre kommunikationskanaler, hvilket er lykkedes, både på tværs af forvaltninger og internt i SUF.

Spg. 1.2: I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke?

SUF deltog med bemanding af Kriseledelse, Krisestab og DAS og med forvaltningsinterne opfølgingsmøder via Teams. På den måde blev der etableret mødefora til brug for koordinering mellem forvaltningerne og internt i SUF. Det oplevedes som en styrke i forhold til at sikre kontinuitet i koordineringsarbejdet på tværs, at SUF havde en gennemgående figur ved møderne i DAS.

SUF vurderer imidlertid, at der med fordel kunne have været flere sundhedsfaglige kompetencer repræsenteret i DAS, idet der har været tale om en *sundhedsfaglig* krise. Den manglende sundhedsfaglige viden og fokus har bevirket, at flere indsatser, der med fordel kunne have været behandlet og koordineret centralt, er håndteret i de enkelte forvaltninger med forskellige beslutninger og et u hensigtsmæssigt ressourceforbrug til følge. Det gælder blandt andet organisering af hygiejneindsatsen og sikring og fordeling af de nødvendige værnemidler.

Den overordnede administrative organisering omkring kriseberedskabet i SUF har gjort det muligt at danne overblik over de faglige kompetencer på tværs af SUF og anvende ressourcerne på tværs af enheder.

Det har været en styrke, at SUF er en organisation med faglig bredde og mange sundhedsprofessionelle, som har gjort det muligt at trække på de nødvendige ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer for at kunne træffe beslutninger på et godt fagligt grundlag.

Spg. 1.3: I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring kriseorganisationen i takt med krisens udvikling? Hvorfor?

Beredskabet har understøttet, at vi fik truffet hurtige beslutninger om, hvad der skulle ske, og hvordan vi skulle agere. Jf. ovenfor kunne man dog have ønsket, at kriseorganisationen var blevet tilpasset til i højere grad at kunne håndtere en sundhedsfaglig krise, da det blev klart, at der var tale om en længerevarende pandemi. Det gælder også

håndteringen af et beredskab, der smidigt skal kunne op og nedskalere over længere tid, så krisesituation og ressourcetræk følges ad.

Spg. 1.4: I hvilken grad oplevede forvaltningen, at organisationen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

I betragtning af at SUF og personalet ingen erfaring havde med at håndtere en pandemi af denne type, er det tankevækkende, hvor hurtigt organisationen omstillede sig til at levere de vanlige ydelser til borgerne under radikalt ændrede vilkår.

I SUF er der blevet afholdt daglige møder centralt og lokalt mellem chefer og driftsledere. Den tætte tovejskommunikation har været afgørende for på den ene side at holde ledere og medarbejdere ajour med den seneste udvikling, nyeste retningslinjer og afklaring af spørgsmål og på den anden side få løftet driftsnære udfordringer, der har krævet fælles retning og løsninger. Der har siden krisens start været et tæt samarbejde om og forståelse for, at corona-udfordringen skulle løses i fællesskab og kriseinfrastrukturen har sikret, at der er fundet løsninger på de mange løbende forandringer og udfordringer i høj hastighed.

Det er oplevelsen, at medarbejdere og ledere har været handlekraftige og handlingsparate. Det kan være forbundet med, at der er mange ansatte i SUF, som er rustet til at kunne håndtere krisesituationer qua deres sundhedsfaglige uddannelse og arbejde, og at håndtering af corona-krisen har krævet sundhedsfaglig viden, ressourcer og kompetencer.

I SUF har der været en koordineringsgruppe via hygiejneorganisationen, som har skulle omsætte retningslinjer til en ny praksis. Gennem forløbet er det erfaringen, at sundhedspersonalet først rigtig blev gode, når læringen var praksisnær. Hygiejneorganisationen har derfor været en kæmpe styrke og givet tryghed ift. at få gjort det rigtige i praksis.

SUF's håndtering af corona-krisen skal ses i lyset af, at mens krisen i andre forvaltninger har givet store gener, som skulle håndteres, så har krisen bogstaveligt talt været et spørgsmål om liv og død i SUF (og SOF).

Forvaltningens læringspunkter fra første evalueringsspor

- Den etablerede krise-infrastruktur har været effektiv til at sikre tæt kommunikation, agil handling og hurtige beslutningsgange, hvilket er afgørende for at forebygge en uheldig udvikling i en ekstremt vanskelig krisesituation. I starten af krisen viste det sig, at vi hverken havde lagre af værnemidler eller nogen strategi for at sikre forsyninger, da de sædvanlige leverancemuligheder stort set faldt bort efter nedlukningen af samfundet. Forskellige initiativer til at sikre forsyninger blev etableret blandt statslige myndigheder og regioner – dog uden det store held. Derfor indkøbte SUF på eget initiativ de nødvendige værnemidler og har nu opbygget et centralt lager, som har sikret, at behovet for værnemidler har været dækket i hele perioden. I forhold til en evt. fremtidig pandemi skal KK/SUF selv have et strategisk bufferlager af de vigtigste værnemidler

liggende.

- Coronakrisen har betonet vigtigheden at af få lavet et beredskab, der kan holdes aktivt over en længere periode med en langvarig pandemi, der periodevis er meget stillestående. Beredskabet skal sikre, at organisationen er parat til at handle ved akutte udviklinger og kunne sikre fælleskommunal retning og handling ved spørgsmål og bekymring, der måtte rejse sig. Som en del af beredskabet bør DAS i højere grad besidde sundhedsfaglige kompetencer og viden for at sikre mere sundhedsfaglig koordinering på tværs af forvaltninger.

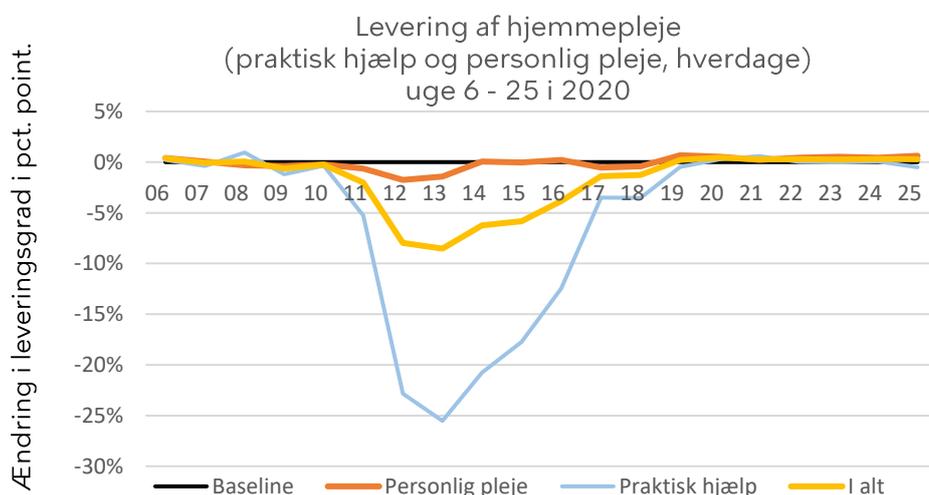
2) Forvaltningerne

Spg. 2.1: I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

SUF har opretholdt de kritiske og nødvendige driftsfunktioner under Corona-nedlukningen, det vil sige plejehjem, rehabiliteringscentre og hjemmepleje¹, mens mindre kritiske opgaver er blevet sat på hold eller nedjusteret i perioden i overensstemmelse med de nationale anbefalinger. SUF's ledelse vurderer samlet set, at der er opretholdt et fornuftigt driftsniveau, som har været tilpasset forholdene.

Figur 1 viser udviklingen i levering af hjemmepleje, hvor leveringen af personlig pleje er lidt under det normale leveringsniveau i uge 11-14, mens leveringen af praktisk hjælp har været reduceret i uge 11-19.

Figur 1: Udviklingen i levering af hjemmepleje fra februar til juni 2020



(Kilde: SUF's egne opgørelser i CURA fra foråret 2020)

I perioden har SUF haft fokus på at kapacitetsopbygge med fx en jobbank for at sikre tilstrækkeligt med medarbejdere under en mulig eskalation af smitten og en corona-afdeling for at sikre kapacitet til at kunne håndtere borgere smittet med corona. SUF har fx sikret reservekapacitet ved at Kildevæld Sogns Plejehjem blev indrettet til brug ved eventuel masseudskrivning af patienter fra hospitalerne. Det

¹ Hjemmeplejen har haft en 5 % produktionsnedgang svarende til reduktion af praktisk hjælp og klippekort

har efterfølgende vist sig, at der ikke blev behov for at anvende den fulde kapacitet, da færre end frygtet blev smittet med corona.

Spg. 2.2: I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

Forvaltningen har afholdt ugentlige møder med SOU, hvor udvalget er blevet orienteret om driftssituation, smitteudvikling, udbrud og tiltag for at håndtere situationen under forløbet. Det er vurderingen, at forvaltningen har kunne tilvejebringe den efterspurgte information.

Spg. 2.3: I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet? (Spørgsmålet er besvaret i dialog med MED udvalget)

Der gøres opmærksom på, at langt de fleste medarbejdere i SUF varetager arbejde, der kræver direkte borgerkontakt. Nedenstående besvarelser vedrører derfor primært den mindre gruppe medarbejdere, der varetager administrative opgaver og derfor har været hjemsendt.

Hjemmearbejde:

Overordnet set har hjemmearbejdspladserne fungeret efter hensigten, men omstillingen til hjemmearbejde har været udfordrende og krævet øvelse, tilvænning og justeringer. Af elementer til læring kan nævnes:

- Arbejdsopgaver - Man kan med fordel arbejde mere bevidst med hvilke opgaver, der egner sig til hhv. hjemmearbejde og fysisk fremmøde.
- Fleksibilitet og effektivitet - Mulighed for hjemmearbejde giver øget fleksibilitet i medarbejderens hverdag og i forhold til nogle arbejdsopgaver, færre forstyrrelser og større effektivitet i opgaveløsningen.
- Borgerkontakt - det er relevant at drøfte, hvilke borgere der kan profitere af video/skærm og telefonløsninger - borgernes udfordringer har betydning for dette. Nogle møder er måske også mindre egnede til Teams. Det er fx svært at vurdere om udførelsen af en træningsøvelse er korrekt.
- Kollegaer - Der skal arbejdes mere systematisk med relationen til kollegaerne, når man arbejder hjemmefra.
- Arbejdsplads - ved længerevarende perioder med hjemmearbejde, er det vigtigt at arbejdspladsen fungerer ergonomisk og teknisk.

Møder på teams:

Overordnet set har møder på Teams fungeret efter hensigten og været afgørende for at omstillingen til hjemmearbejde har kunne lade sig gøre, men ligesom med hjemmearbejdet mere generelt, har overgangen til Teams krævet øvelse, tilvænning, og justering. Af elementer til læring kan nævnes:

- Teknik - Ikke alle devices, som medarbejderne bruger har været sat op til Teams-app'en.
- Undervisning - via Teams i fx Nexus har fungeret godt.
- Mødefacilitering - Deltagerne ved et Teammøde kan let blive passive. Teammøder kræver aktiv involvering af deltagerne fra mødeleders side. Idé-generende mødeprocesser og drøftelse af

komplekse emner har derfor været vanskelige på Teams. Det er også vanskeligt at aflæse nonverbale reaktioner på skærmen.

- Fleksibilitet og effektivitet - nogle møder bliver mere effektive og kortere på Teams. Der kan også spares transporttid for både medarbejdere og borgere. Det giver også mulighed for møder, som ellers ikke ville være mulige pga. den fysiske barriere.

Spg. 2.4: I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen? (Spørgsmålet besvares i dialogmed MED udvalget)

SUF MED udvalget vurderer overordnet, at medarbejderne har været trygge ved at udføre deres arbejde under Corona-krisen, om end særligt den indledende fase af Corona-krisen med mange nye og skiftende retningslinjer og en sygdom man ikke kendte meget til, selvfølgelig også gav anledning til utryghed.

Utryghed i arbejdet:

- Værnemidler, instrukser og dialog - I den indledende fase, var der medarbejdere der oplevede, at der manglede værnemidler.
- Ledelsens synlighed - Vel vidende, at det har været en meget vanskelig situation for ledelsen med nye og skiftende retningslinjer og meldinger fra SUF og i medierne, har medarbejderne på nogle enheder oplevet, at enhedsledelsen ikke var synlig nok i den indledende fase af krisen. De savnede mere dialog med ledelsen om situationen.
- Hygiejne vs. faglig kvalitet - Der har undervejs været usikkerhed om, det store fokus på hygiejne fjernede fokus fra den faglige kvalitet på andre områder.
- Skiftende retningslinjer for god hygiejne og dokumentation i CURA har i sig selv skabt et pres i forhold til om man har været opdateret med de seneste retningslinjer.
- Smittespredning - Der har særligt i den indledende fase været en nervøsitet for at bringe smitte med sig i mødet med (typiske ældre og svækkede) borgere.

Læring:

- Inddragelse af tillidsvalgte - Man kunne overveje at inddrage tillidsvalgte i forhold til at bringe relevant kommunikation ud til medarbejderne. Nogle har oplevet, at det skabte ro, at de tillidsvalgte kunne være med til at besvare spørgsmål.
- Lederinfo - SUF's interne Lederinfo var fint og effektivt i starten, men informationsmængden skulle have været droslet ned tidligere.
- Værnemidler - Nogle har savnet bedre instrukser i forhold til anvendelse af værnemidler og helt konkret efterlyses bedre visirer.

Spg. 2.5: I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne?

SUF's ledelse vurderer overordnet, at det har været muligt at opretholde en tilfredsstillende kvalitet i arbejdet, herunder også det borgernære arbejde indenfor de områder, hvor driften er helt eller delvist opretholdt. Indenfor nogle områder har borgere og medarbejdere oplevet, at kvaliteten er højnet, bl.a. fordi der er har været mere ro og tid til borgerne, men det sociale arbejde har været vanskeliggjort af tiltag for at begrænse smittespredning ligesom borgerne ikke i samme omfang har haft mulighed for at få besøg og have det samme fysiske nærvær og kontakt til medarbejdere og

pårørende. Enkelte ledere har haft mange syge medarbejdere, hvilket i kortere perioder har forringet kvaliteten i opgaveløsningen.

På aktivitetscentrene har man forsøgt sig med at ringe til borgerne og på fx genoptrænings- og forebyggelsesområdet, er der i højere grad gjort brug af videokonsultationer i stedet for personligt fremmøde.

Spg. 2.6: I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

SUF havde indledningsvis ikke et beredskab til håndtering af en pandemi som corona. Dette kombineret med manglende regional testkapacitet og national teststrategi har formodentlig haft betydning for, at forvaltningen i de første måneder af pandemien oplevede større udbrud på enkelte plejehjem, som forvaltningen havde vanskeligt ved at få under kontrol.

Forvaltningens læringspunkter fra andet evalueringsspør

- Det vil være en fordel at arbejde mere systematisk med, hvordan vi kan levere ydelser til borgerne i digitalt understøttede rammer af en høj kvalitet, samt hvordan vi sikrer et godt arbejdsmiljø i perioder, hvor hjemmearbejde og digitale møder er nødvendige.

3) Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

Spg. 3.1: I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Under corona har SUF samarbejdet med SOF og BUF samt været i dialog med andre kommuner, som er en del af 6-by samarbejdet. SUF's ledelse oplever, det har været positivt og givende. I det tværforvaltningsmæssige samarbejde har SUF bl.a. bidraget med sundhedsfaglig viden og kompetencer. SUF har i starten af krisen bistået SOF med værnemidler, indtil SOF's egen indkøbsorganisation var på plads og ift. at opbygge en sygeplejekoordination. Det er oplevelsen, at der har været et godt samarbejde i 7-dir-kredsen, og at Corona-situationen medførte et fornyet fokus på samarbejde og gensidig hjælpsomhed på tværs af enheder i flere forvaltninger. Eksempler herpå er deling af værnemidler i perioder med knaphed og gensidig bistand i forhold til at identificere egnede lokaliteter til skoler og daginstitutioner og isolation af smittede borgere. De daglige møder i DAS havde generelt fokus på gensidig orientering om status i hver forvaltning og koordinering af assistance på tværs af forvaltningerne, hvis det var aktuelt. KEID har desuden gjort en stor indsats for at koordinere fysiske rammer på tværs af kommunen og CFI har arbejdet ihærdigt med at skaffe og distribuere værnemidler.

Spg. 3.2: I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både inden for den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

SUF har løbende omprioriteret ressourcer gennem en midlertidig organisering i SUF under corona. Fx er medarbejdere med de relevante kompetencer omplaceret til den nyoprettede COVID-19 afdeling i SUF og under lukningen af aktivitetscentrene, bistod medarbejderne de hårdt belastede plejehjem. SUF har også indgået i samarbejde med andre forvaltninger som bl.a. SOF, hvor SUF har bidraget med viden og hjælp omkring hygiejne.

I SUF er det oplevelsen, at der har været en generel villighed og optagethed af at bruge de fælles ressourcer på tværs af forvaltningerne. På kommunikationsområdet har SUF fx udlånt lokaler og webressourcer og lånt ressourcer på tværs af kommunen. KK-design har desuden arbejdet gratis for alle forvaltninger og lavet plakater mv. under corona. Generelt har der været en god vilje til at arbejde sammen – selvom det også har været ressourcekrævende.

Spg. 3.3: Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernehederne under ØKF?

SUF har både arbejdet sammen med KIT og KS omkring forhold som relaterer sig til COVID-19. Samarbejdet har været godt, især i den første meget svære periode med corona, hvor hele digitaliseringsområdet i KK blev vendt op og ned med meget kort varsel.

SUF har oplevet stor vilje fra både KS og KIT til at løse pludseligt opståede opgaver og krisesituationer. Et eksempel er den meget hurtige implementering af Teams på både pc'er og mobile devices med Cura, som været givende på alle niveauer i SUF. IT-sikkerhed har også været konstruktive medspillere. SUF har oplevet, at opgaver er blevet løst hurtigst mulig og at KS har været forstående for de særlige behov, der har været i forbindelse med coronakrisen.

Spg. 3.4: I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

Det helt generelle princip om sektoransvar i beredskabsplanen blev fulgt og viste sig igen at være robust og anvendeligt under kriser. Håndteringen af Corona-situationen har vist, at Københavns Kommune kan agere effektivt som en samlet enhed i særlige situationer.

Forvaltningens læringspunkter fra tredje evalueringsspor

- De tværforvaltningsmæssige fora som fx DAS har sikret koordination, videndeling og samarbejde mellem forvaltninger. SUF kunne dog have ønsket sig større understøttelse fra DAS mht. sundhedsfaglige kompetencer, viden og ressourcer.
- Den særlige situation omkring første bølge af coronakrisen har vist, at det er muligt at skabe et effektivt og givende samarbejde på tværs af forvaltninger, hvor kommunen har ageret som en mere samlet enhed.

4) Kommunikation generelt

Spg. 4.1: I hvilken grad oplever forvaltningen, at den løbende kommunikation er blevet koordineret på tværs af og indenfor forvaltningerne, så der har været ensartede hovedbudskaber, procedurer og udmeldinger i relation til corona-virus?

Den løbende kommunikation er i høj grad er blevet koordineret på tværs af KK, når det har været relevant. Kommunikationschefkredsen har gennem hele perioden været aktiv i forhold til at sikre en ensartet kommunikation til borgere og andre eksterne interessenter.

Fase 1: Før og ved nedlukning (stor tværgående indsats)

Den udviklende del af den tværgående kommunikationsindsats fandt sted de første uger før og under nedlukningen, hvor særligt ØKF, BUF og SUF koordinerede arbejdet med fælles tværgående strategi for

kommunikation, presse og sociale medier (godkendt i 7-DIR), arbejdsgange for kommunikation, presse og sociale medier, fælles Lederinfo, plakater og andet kommunikationsmateriale, spørgsmål og svar samt fælles hovedbudskaber. KK Design har udarbejdet plakater og kampagner uden beregning. SUF, ØKF og KFF afgav webressourcer til en fælles vagtplan, så der kunne foretages rettelser på web døgnet rundt, hvis behovet skulle opstå. Det er SUF's oplevelse, at det alt i alt har givet en sammenhængende og konsistent ekstern kommunikation på tværs af KK.

Fase 2: I nedlukningsperioden (mindre tværgående indsats)

Lederinfo blev lokale og tilpasset egen forvaltning. SUF har delt Lederinfo med de andre forvaltninger og med tætte samarbejdspartnere i Aarhus og Aalborg. I løbet af nedlukningen er der udarbejdet fælles byrumskampagner og kampagner på sociale medier, hvor SUF har deltaget aktivt i udarbejdelsen.

Fase 3: Gradvis genåbning/ny normal (mindre tværgående indsats)

I denne fase, som er igangværende, er kommunikationsindsatsen fortsat koncentreret om eget ressort. Alle forvaltninger er dog opmærksomme på at orientere hinanden på tværs, når det er relevant.

Spg. 4.2: I hvilken grad oplever forvaltningen, at kommunikationen er blevet tilpasset undervejs- herunder kadence, omfang og linje - i takt med krisens udvikling?

Det er SUF's oplevelse, at forvaltningerne i samarbejde har tilpasset kommunikationen undervejs. Kadencen og omfanget var stigende i første fase, stabil til faldende i anden fase og faldende i tredje fase (se faserne ovenfor).

Spg. 4.3: I hvilken grad oplever forvaltningen, at der er blevet kommunikeret guides, gode råd og lignende, som har kunnet understøtte driften i den unormale situation?

Det er forvaltningens oplevelse, at der er kommunikeret tværgående guides, gode råd og lignende i det omfang, der har været et behov.

Spg. 4.4: Hvad er den samlede oplevelse af den eksterne kommunikation til borgere, brugere og pårørende under corona-krisen? Og hvad er den vigtigste læring ift. den eksterne kommunikation?

En stor del af kommunikationen til borgerne er udarbejdet på tværs i samarbejde med primært ØKF og BUF. Samarbejdet har været godt, og kvaliteten af produkterne har været høj, men det kræver et tæt og kontinuerligt samarbejde. Det virker stærkt med fælles kampagner ift. af vise KK som én afsender.

Kommunikation til brugere og pårørende er udarbejdet internt i SUF.

Forvaltningens forslag til videre arbejde

- Det er afgørende, at der er tæt samarbejde mellem forvaltningernes kommunikationsafdelinger, hvis kommunikationen skal ske rettidigt og koordineret. Det kræver en klar organisering og en placering af det tværgående ansvar for koordinering. Det er SUF's oplevelse, at det ansvar har været placeret korrekt i ØKF. Dog kan det overvejes at indrette et fysisk rum, hvor man kan mødes og arbejde på tværs og sikre en klarere

ansvarsfordeling, så alle forvaltninger i højere grad bidrager med ressourcer til fx web og ferieafløsning.

- Der findes en enorm mængde kommunikation, som er udarbejdet både centralt og lokalt i de forskellige forvaltninger. Derudover findes ofte mange versioner af en given kommunikation. Der bør nedsættes et projekt på tværs som sikrer, at dokumenterne fremfindes og samles i endelige versioner, kategoriseres i emner og journaliseres i eDoc, så dokumenterne kan genfindes på tværs af kommunen.
- Det er det overordnede indtryk, at lederne har været glade for Lederinfo, men at den til tider indeholdt så megen information, at det var svært at bevare overblikket. Det svage led er linjekommunikationen fra lederne og videre til medarbejderne
- Kommunikationschefkredsen bør udarbejde gap-analyse over 1) materiale som er produceret og 2) materiale som bør produceres. Dernæst bør materialet udarbejdes for at sikre, at vi er endnu bedre forberedte til bølge to eller lignende.
- Der kan med fordel udarbejdes en evaluering af DAS' rolle i denne type krise også i forhold til kommunikation. Hvem skal deltage? Hvor længe? Hvilken rolle har Kommunikation og så videre. Det har været lidt uklart, da DAS set-uppet er målrettet kriser af en anden karakter.

Kapitel 10. Socialforvaltningens evaluering

Første evalueringsspor: Beredskabet

I hvilken grad har beslutningen om at aktivere krisestyringsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor/hvorfor ikke?

Socialforvaltningen vurderer, at beslutningen om at aktivere krisestyringsorganisationen i høj grad har været hensigtsmæssig og nødvendig, da der har været behov for at træffe strategiske beslutninger og fælles tilgange og løsninger ift. håndteringen af Corona-udfordringerne på tværs af forvaltningerne. Krisestyringsorganisationen har fungeret godt, og der har været et konstruktivt samarbejde på tværs af forvaltningerne i kommunen.

En udfordring ift. kommunens overordnede beredskabsplan 'Plan for fortsat drift' kan være, at den i en vis grad fokuserer på en tidsafgrænset hændelse, og den derfor ikke helt dækker de udfordringer, der opstår ved en længerevarende og tidsubestemt epidemi. Det kan derfor overvejes, om man skal udarbejde en egentlig epidemi-plan, hvor der bl.a. er et større fokus på det sundhedsmæssige beredskab.

I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke?

Forvaltningen oplevede overordnet set at have viden, færdigheder og kompetencer til at håndtere situationen – og oplevede generelt, at alle medarbejdere bidrog til at løfte de nye opgaver og finde løsninger sammen. I Socialforvaltningens egne beredskabsplaner blev der indarbejdet ekstra ressourcer fra andre forvaltninger, der stillede medarbejdere til rådighed i starten af nedlukningen, herunder sundhedsplejersker fra Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) samt hjælp fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) til hjemmeplejen. KFF stillede medarbejdere til rådighed til at modtage og besvare opkald i hjemmeplejens callcenter. Sundhedsplejerskerne i BUF nåede aldrig at bidrage, da hjemmeplejens sygefravær relateret til Corona aldrig blev tilstrækkeligt højt, til at det blev nødvendigt, men det viste en villighed til at hjælpe på tværs af forvaltningerne. Det var ligeledes positivt den måde, hvorpå Københavns Ejendomme og Indkøb (KeJD) hjalp med rengøring og lokaler, og hvordan og hvor hurtigt Concern IT (KIT) hjalp med bl.a. etablering af hjemmearbejdspladser.

Socialforvaltningen oplevede i situationer at mangle retningslinjer eller fortolkninger af dilemmaer ift. retningslinjer fra sundhedsmyndighederne eller fra Socialministeriet. I de tilfælde kunne forvaltningen have ønsket en større statslig opmærksomhed på den store diversitet i målgrupper og tilbud på socialområdet og de deraf følgende forskellige behov og problemstillinger under både nedlukningen og genåbningen.

Socialforvaltningen oplevede som mange andre udfordringer med køb af værnemidler pga. den store efterspørgsel, der medførte meget høje priser og tvivl om kvaliteten. Der var i lang tid stor usikkerhed om, hvordan værnemidler skulle skaffes, herunder regionernes rolle, da alle gældende indkøbsaftaler i marts blev lukket for kommunerne. Ligeledes var det en udfordring, at retningslinjerne ift. værnemidler løbende skiftede indhold, hvilket gjorde det vanskeligt at distribuere og formidle brugen af de relevante værnemidler. Denne udfordring er nu forsøgt løst ved at Københavns Kommune har implementeret en model for både fordeling af (knappe) værnemidler, samt sikret en lager/logistik- og indkøbsløsning, som Socialforvaltningen har benyttet fra primo juni.

Corona-krisen har desuden tydeliggjort behovet for at have et tilstrækkeligt sundhedsfagligt beredskab til vejledning og håndtering af sundhedsfaglige krisesituationer. Forvaltningen er i gang med at samle op på, hvilke sundhedsfaglige behov, forvaltningen har fremadrettet for at kunne håndtere en lignende sundhedsmæssig krise eller en 2. bølge af Corona. Det kan også være relevant i højere grad at fokusere på det sundhedsmæssige beredskab i kommunens samlede beredskabsplan. Socialforvaltningen har i forlængelse af Sundhedsstyrelsens anbefaling om at oprette en hygiejneorganisation oprettet en sådan og ansat en hygiejnesygeplejerske i Sundhedsenheden i Borgercenter Voksen, der har ansvaret for at opdatere forvaltningens interne vejledninger, hvilket forventes at styrke enhedens arbejde yderligere med at 'oversætte' sundhedsmyndighedernes anbefalinger til en socialfaglig kontekst.

I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring kriseorganisationen i takt med krisens udvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?

Strukturen omkring kriseorganisationen var velbeskrevet fra start, og denne struktur er fortsat under krisen, hvilket har været positivt. I forbindelse med arbejdet med at indhente værnemidler blev der nedsat Værnemiddelfordelingsgruppen, som sikrer fordeling af knappe værnemidler i Københavns Kommune, og som har en repræsentant i det tværkommunale indkøbssamarbejde KVik.

I hvilken grad oplevede forvaltningen, at organisationen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

Forvaltningen oplevede generelt, at forvaltningens medarbejdere var virkelig omstillingsparate, og at alle bidrog til at løfte opgaven. Der har været en god og konstruktiv dialog med de faglige organisationer og i MED-systemet i Socialforvaltningen. Omstillingsparathed i forvaltningen har bl.a. vist sig ifm. omrokering af medarbejdere internt i forvaltningen, som skulle løse nye arbejdsopgaver bl.a. på døgntilbud, samt udlån af medarbejdere fra andre forvaltninger, hvor disse medarbejdere hurtigt skulle omstille sig til nye arbejdsopgaver, og forvaltningen skulle inkorporere dem i den nye dagligdag.

Socialforvaltningen har oplevet denne omstillingsparathed som yderst positiv.

Socialforvaltningen har naturligvis ikke oplevet en lignende situation før, men har erfaring med krisehåndtering ved fx hændelser på tilbud, og er generelt vant til at tilpasse sig forvaltningens målgruppers varierende behov. Disse erfaringer har formentlig givet forvaltningen gode forudsætninger ift. at være omstillingsparate og løsningsorienterede.

Forvaltningens læringspunkter

Håndteringen af COVID-19 har løbende stillet Socialforvaltningen over for en række problemstillinger, som forvaltningen har fået afklaret under første fase af coronakrisen. Skulle en eventuel anden bølge af corona ramme til efteråret, er disse afklaringer samlet sammen og beskrevet nedenfor, så de kan indgå i borgercentrenes beredskabsplaner:

- Forvaltningens handlemuligheder og ansvar over for non-kompliante borgere, der er eller formodes smittet med Covid-19, herunder når de ikke ønsker at samarbejde med forvaltningen
- Forvaltningens handlemuligheder og ansvar over for borgere uden lovligt ophold.
- Ansvarsfordeling mellem SUF og SOF i tilfælde af ekstraordinære udskrivninger fra hospitalerne
- Udbetaling af merudgifter til forældre til børn med handicap (Servicelovens § 41) og tabt arbejdsfortjeneste (Servicelovens § 42).

Andet evalueringsspor: Forvaltningerne

I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

Det er i høj grad lykkedes at opretholde driften under Corona-nedlukningen, selvom nedlukningen naturligvis har betydet store forandringer – både for medarbejdere og borgere. Indsatser har været omlagt i perioden, fx ved i højere grad at have gjort brug af telefonisk og virtuel kontakt til borgerne frem for fysisk fremmøde.

I de centrale kontorer og på myndighedsområderne i borgercentrene har det fungeret fint at løse driftsopgaver og sagsbehandle hjemmefra. Det er ikke opfattelsen, at produktiviteten ift. fx sagsbehandling har været faldende, og borgerne har kunne træffe forvaltningen indenfor almindelig kontortid.

Flere af forvaltningens tilbud, såsom dagtilbud, har – som følge af sundhedsmyndighedernes anbefalinger – været lukket en periode. Forvaltningen har i den forbindelse gjort meget for at tilpasse

forvaltningens øvrige indsatser med henblik på at skabe mindst mulige negative følger for borgerne - såsom ensomhed.

I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

Socialforvaltningen vurderer, at den har kunnet levere den information, som Socialudvalget har efterspurgt hurtigt og fyldestgørende. Informationerne om Corona-situationen i forvaltningen er tilgået udvalget via bl.a. ugentlige orienteringsmøder med frivillig deltagelse i en periode og faste fredagsmails om driftssituationen i forvaltningen, smittetal mv.

I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet?

Besvarelsen af spørgsmålet er udarbejdet pba. dialog i HovedMED. Grundet kort frist har medarbejdersiden ikke nået at inddrage hele sit bagland, hvorfor medarbejdersidens inputs består af deres umiddelbare vurdering. Nedenstående er en opsamling udarbejdet på baggrund af referatet fra mødet i HovedMED.

Det er vurderingen fra medarbejderne, at en del borgere har haft gavn af individuel behandling over Teams, men at der har været en del udfordringer med gruppebehandlinger, da det er vanskeligt for behandlerne at holde overblikket. Derudover har der været tilfælde, hvor borgere har logget af møderne før tid, og behandlerne ikke har haft mulighed for at følge op på dette grundet omstændighederne.

Der er generelt en oplevelse af, at jo flere deltagere, der er på Teams-møder, desto dårligere fungerer de.

På udførerområdet er indtrykket, at der har været mere tid til borgeren og mere ro på, da borgeren ikke har skullet deltage i (fysiske) møder med eksterne mv. i samme omfang.

Tilbagemeldingerne ift. hjemmearbejde har været positive, og mange medarbejdere ønsker muligheden for at arbejde hjemme fremadrettet. Medarbejdersiden gav dog samtidig udtryk for vigtigheden af opmærksomhed på de fysiske rammer for hjemmearbejdspladser og afholdelse af pauser undervejs eller imellem møderne. Det er oplevelsen, at hjemmearbejde i uegnede rammer kan føre til nakkespændinger mv., ligesom mange møder i træk over teams kan opleves mere anstrengende end ved almindelig mødeafholdelse. Samtidig blev det understreget, at øget grad af hjemmearbejdspladser også kan føre til øget ensomhed og stiller nye krav til ledelsesopgaven.

I HR-kredsen i Københavns Kommune bliver spørgsmålet om hjemmearbejdspladser drøftet, og der kommer en temadrøftelse herom i september måned, men arbejdsmiljølovgivningen sætter som

den er i dag nogle begrænsninger ift. hvordan hjemmearbejde kan anvendes.

Lederne har givet tilbagemeldinger om, at der har været god kontrol med driftsopgaverne, og det har været samskabende for arbejdet på tværs i ledelsen i forhold til sparring og hjælp mv. Det har betydet, at tiltagene på arbejdspladsen er blevet skabt af lederne og medarbejderne sammen, og lederne føler, at de har været mere til stede på arbejdspladsen.

I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen?

Besvarelsen af spørgsmålet er udarbejdet pba. dialog i HovedMED. Grundet kort frist har medarbejdersiden ikke nået at inddrage hele sit bagland, hvorfor medarbejdersidens inputs består af deres umiddelbare vurdering. Nedenstående er en opsamling udarbejdet på baggrund af referatet fra mødet i HovedMED.

Overordnet er corona-situationen blevet håndteret godt i Socialforvaltningen, og der har været gode retningslinjer, som er blevet revideret løbende, hvilket har skabt tryghed blandt medarbejderne. Den løbende og tydelige kommunikation fra både ledelserne lokalt og fra centralforvaltningen har skabt tryghed, og den faste kadence i kommunikationen har gjort det nemt at forholde sig til – trods skiftende udmeldinger fra sundhedsmyndigheder og ministerier.

Der har været særligt fokus på at skabe tryghed i opgavevaretagelsen hos de medarbejdere, der har haft sårbare pårørende, da de har haft sværere ved at finde tryghed i arbejdet pga. smitterisikoen.

I den sociale hjemmepleje, hvor der er stor gennemgang af borgere, har de mange nye procedurer mv. fra andre sektorer, f.eks. i forbindelse med udskrivning af borgere fra hospitalet, skabt udfordringer. Medarbejderne har haft udfordringer med at gennemskue processerne i forbindelse hermed, og der har desuden været utryghed blandt medarbejderne ift. hvilke opgaver, der har krævet specifikke værnemidler, samt en bekymring om, hvorvidt der har været værnemidler nok til varetagelse af opgaverne.

I Borgercenter Børn og Unge (BBU) var der mange som meldte sig frivilligt i forbindelse med udlån til andre områder, og der blev hurtigt skabt et vikarkorps, hvilket er en erfaring, man kan tage videre. Det viser, at der har været en tryghed i at bevæge sig ud i et helt nyt fagområde, fordi man havde et ønske om at hjælpe kollegaerne. Tilsvarende er der på handicapområdet draget gode erfaringer med omplacering af medarbejdere fra dag- til døgnområdet. Det har bevirket, at man har fået et godt indblik i hinandens hverdag, og det har været godt for arbejdsfællesskabet.

I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne?

Corona-situationen har påvirket hele samfundet og også borgernes hverdag, men det har i vid udstrækning været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne. Socialforvaltningen har løbende opstartet nye tilbud for at kunne imødekomme forvaltningen målgruppers behov, herunder medicin på gaden til udsatte, coronabanken², Bavnehøjhallen som nærherberg for hjemløse, virtuelle aktivitetstilbud på handicapområdet mv.

En udfordring har imidlertid været at skulle balancere de sundhedsfaglige retningslinjer overfor socialfaglige hensyn med henblik på at skabe mindst mulige negative følger for målgruppen såsom fx ensomhed. Det har eksempelvis været vanskeligt at opstarte nye relationer virtuelt ifm. opstart af nye borgerforløb. På døgnområdet er meget af den ambulante indsats (fx misbrugsbehandling, psykologbehandling mv.) foregået digitalt, hvilket har fungeret overraskende godt, men det har for nogle borgere været oplevet som mindre kvalitet ikke at kunne mødes fysisk til en samtale.

I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

Der henvises til besvarelsen af spørgsmålet *I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke? længere oppe i Kapitlet.*

Forvaltningens læringspunkter

Nedenstående er et uddrag af nogle af de erfaringer, som Socialforvaltningen har gjort sig under Corona-krisen. Som nævnt i ovenstående er Socialforvaltningen pt. ved at undersøge, hvordan de positive erfaringer fastholdes i tilrettelæggelsen af forvaltningens fremtidige arbejde.

- Pædagogisk, uddannelsesmæssig og praktisk støtte via telefon og digitale løsninger kan øge fremmødet for nogle borgere, mens det for andre mindsker fremmødet.
- Behandling via telefon, digitale løsninger eller fremskudt kan være et fint supplement til nogle målgrupper.
- Sociale aktiviteter online kan tillade flere deltagere og være et godt tilbud til borgere, der har svært ved fysisk kontakt og mange mennesker.
- Samtaler med borgere i form af gåture (walk and talk) kan skabe en anden og bedre kontakt.

² Ordning for københavnske borgere i Hjemløseenhedens målgruppe (som ikke kunne benytte andre løsninger vha. af eksempelvis herberg eller anden boform), der ikke havde et hævekort og hvor deres bank ikke havde åbne filialer, hvor borgerne kunne hæve kontanter. Ordningen har gjort det muligt for borgerne, som får udbetalt kontakthjælp, at få udbetalt op til 5.000 kr.

- Digitale samarbejds møder med fagpersoner i og uden for Socialforvaltningen kan spare transport, men særligt i komplekse og vanskelige sager kan vigtig viden gå tabt.

Tredje evalueringsspør: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltninger har fungeret godt både på det formelle og uformelle plan. Graden af digital og telefonisk kommunikation er øget under Corona, hvor flere møder end tidligere mellem enheder på tværs af forvaltningerne bliver afholdt digitalt frem for fysisk. Ligesom i dialogen med borgerne kan det i nogen tilfælde være tidsbesparende og optimerende, mens det i andre tilfælde er at foretrække, at et møde afholdes fysisk for at kunne få den bedste dialog.

I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

Socialforvaltningen har prioriteret ressourcer og afsat midler til de områder, hvor der var ekstra behov/et nyt behov som følge af COVID-19. Forvaltningen opgør løbende det samlede merforbrug, og melder ind til ØKF. Forvaltningen arbejder ud fra, at merforbruget ikke skal betyde serviceforringelser, men den eksakte økonomiske dækning af merudgifterne udestår endnu, selvom både staten og Københavns Kommune har afsat midler til dækning af udgifter ifm. Corona-krisen.

Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernenhederne under ØKF?

Samarbejdet med ØKF har fungeret godt, herunder hjælpen fra KeJD og KIT. Socialforvaltningen har oplevet, at ØKF har været behjælpelige for så vidt angår spørgsmål og sparring generelt omkring de udfordringer eller nye situationer, som forvaltningen har stået overfor.

I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

Generelt er det Socialforvaltningens oplevelse, at kommunikationen mellem forvaltningerne har fungeret godt. Socialforvaltningen har i nogle tilfælde oplevet et mere smidigt samarbejde end normalt, og forvaltningen er pt. ved at undersøge hvordan de positive erfaringer kan bruges til at styrke samarbejdsrelationerne fremadrettet.

Socialforvaltningen har også oplevet, at forvaltningerne generelt har brugt hinanden til sparring omkring de udfordringer eller nye

situationer, som forvaltningerne har stået overfor, som følge af COVID-19. Ligeledes har Socialforvaltningen oplevet en velvillighed fra andre forvaltninger til at udlåne medarbejdere ved akutte behov. Derudover har Socialforvaltningen oplevet stor velvillighed til at løse lokaleproblemer, når der var behov fx i forbindelse med omsorgspladser og oprettelse nødherberg til hjemløse i Bavnehøjhallen.

Forvaltningens læringspunkter

- Som nævnt i ovenstående har det været nyttigt at kunne sparre med de øvrige forvaltninger omkring de udfordringer og nye situationer, som forvaltningen har stået overfor, som følge af COVID-19.
- I nogle situationer har det generelle samarbejde imellem forvaltningerne været mere smidigt end normalt, og forvaltningen er ved at undersøge hvordan de positive erfaringer kan bruges til at styrke samarbejdsrelationerne fremadrettet.

Fjerde evalueringsspør: Kommunikation

Generelt

I hvilken grad oplever forvaltningen, at den løbende kommunikation er blevet koordineret på tværs af og indenfor forvaltningerne, så der har været ensartede hovedbudskaber, procedurer og udmeldinger i relation til corona-virus?

Socialforvaltningen vurderer, at der har været en god koordinering internt i forvaltningen med faste ledermails og daglige møder i den mest kritiske fase af Corona med deltagelse alle niveau 1 og 2 chefer samt borgmesteren.

Det er Socialforvaltningens oplevelse, at der til en evt. 2. bølge af Corona eller lignende krisesituation kan være behov for at sikre større ensartethed på tværs af forvaltningen for så vidt angår orientering til fagudvalg og evt. BR.

Socialforvaltningen har oplevet, at der ikke har været tydelige retningslinjer for kadence og metode for orientering af udvalgene, hvorfor arbejdsgangen har været meget ad hoc. Dette skal forstås på den måde, at hvis en forvaltning fx begyndte at orientere mundtligt med en fast kadence, så fulgte de øvrige forvaltninger med – men altid på bagkant. Faste retningslinjer for kadence og type af orientering kan gøre forvaltningernes samspil med politikerne i krisetider mere gennemsigtigt.

Det kan også bemærkes, at man kan overveje kadence og metode til orientering af hele BR. I mange af de daglige orienteringer var status fra de enkelte forvaltninger ofte "intet nyt at berette siden seneste orientering". Det medfører potentielt en unødigt læsebyrde for BR-medlemmerne.

I forhold til kommunikation med pressen har der været tilfælde, hvor der har været forskellig tilgang på tværs af kommunen ift. at kommunikere om bl.a., hvor der konkret er identificeret smittede personer. Det kan derfor fremadrettet være relevant, at kommunens krisestyringsorganisation fastlægger en fælles linje for kommunikation med pressen.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at kommunikationen er blevet tilpasset undervejs- herunder kadence, omfang og linje - i takt med krisens udvikling?

I Socialforvaltningen er kadencen af kommunikation løbende justeret ift. det aktuelle behov, men der har hele tiden undervejs været gjort brug af de samme kanaler og hovedbudskaber.

I hvilken grad oplever forvaltningen, at der er blevet kommunikeret guides, gode råd og lignende, som har kunnet understøtte driften i den unormale situation?

Socialforvaltningen oplever, at der i høj grad er blevet kommunikeret guides mv., som har kunnet understøtte driften. Dette er både sket i form af sundhedsvejledninger til medarbejdere og ledere på udførerområdet, men også guides til medarbejdere, der arbejdede hjemme fx ift. IT, ferie mm.

Hvad er den samlede oplevelse af den eksterne kommunikation til borgere, brugere og pårørende under corona-krisen? Og hvad er den vigtigste læring ift. den eksterne kommunikation?

Socialforvaltningen har under Corona-krisen hurtigt skulle omstille sin kommunikation med borgerne. En del af kontakten med borgerne har under Corona-krisen været omlagt til telefonisk kontakt eller digitalt via eksempelvis Teams. Det er forvaltningens vurdering, at den digitale kontakt kan udgøre et fint supplement fremover, men at det ikke kan stå alene. Herudover har forvaltningen mødt borgerne til fysiske møder udenfor fx ved walk and talks/gåture, på legepladser eller lignende, hvilket har fungeret godt. Forvaltningen har desuden udarbejdet målrettet og tilpasset informationsmateriale til enkelte målgrupper.

Det er forvaltningens oplevelse, at kommunikationen med borgerne generelt har fungeret godt, og forvaltningen er pt. ved at samle op på hvordan gode erfaringer kan benyttes i det fremadrettede arbejde.

Forvaltningens forslag til videre arbejde

Nedenstående opsummerer de ovennævnte pointer, som kommunen med fordel kan arbejde videre forud for en evt. 2. bølge af Corona eller lignende sundhedsmæssig krise.

- Kommunen skal fastholde fokus på at sikre værnemidler med afsæt i den besluttede lager/logistik- og indkøbsmodel. Det bør sikres, at fælles model er konsolideret i tilfælde af, at situationen igen udvikler sig negativt i andet halvår. Evt. et større fokus på det sundhedsmæssige beredskab i kommunes samlede beredskabsplan.
- Der kan være behov for at sikre større ensartethed på tværs af forvaltningerne for så vidt angår orientering til fagudvalg og evt. BR ved en evt. 2. bølge af Corona eller lignende krisesituation.

Kapitel 11. Teknik- og Miljøforvaltningens evaluering

1. Første evalueringsspor: Beredskabet

1.1 I hvilken grad har beslutningen om at aktivere krisestyringsorganisationen været hensigtsmæssig? Hvorfor/hvorfor ikke?

Visse dele af krisestyringsorganisationen har i høj grad været relevante at aktivere, herunder Den Administrative Stab (DAS). Teknik- og Miljøforvaltningens (TMF) DAS-medlemmer blev brugt som forbindelsesofficerer mellem TMF's direktion, politiet og Hovedstadens Beredskab, hvilket fungerede godt. Det bemærkes dog, at det tog nogle uger, inden dette set-up var på plads. Covid-19-krisen skulle i høj grad håndteres ledelses- og kommunikationsmæssigt over en længerevarende periode. TMF's krisestyringsorganisation var derimod sat op til at håndtere pludselige hændelser (fx skybrud) af kortere varighed, hvor TMF har behov for brug og hurtig koordinering af TMF's materiel. Driftsorganisationen tog hurtigt over, og Krisegruppen var kun indkaldt én gang.

1.2 I hvilken grad havde forvaltningen mulighed for at tilkalde de rette ressourcer ift. viden, færdigheder og kompetencer? Hvorfor/hvorfor ikke?

Under corona-pandemien kontaktede TMF flere gange politiet og Sundhedsmyndighederne for at få viden og vejledning. Medarbejdere fra TMF havde i begyndelsen kontakt til politiet på medarbejder-til-medarbejderniveau med deraf følgende forvirring og modstridende meldinger om, hvad der skulle ske og hvornår. Til en anden gang anbefales det, at der etableres en fast kommunikationskanal til med politiet, så der er en troværdig kilde til information, og der ikke verserer brudstykker af information.

Der har været forvirring og indimellem frustrationer ift. til kontakten til sundhedsmyndighederne. I driftsorganisationen blev der henvist til det generelle hotline-nummer for at få sundhedsfaglige svar på afgørende spørgsmål om sikkerheds- og sundhedsrisici ved faciliteter som drikkeposte, boldbure, fitnessredskaber, bemandede legepladser, toiletter mv.

1.3 I hvilken grad lykkedes det at tilpasse strukturen omkring kriseorganisationen i takt med krisens udvikling? Hvorfor/hvorfor ikke?

Det lykkedes i høj grad at tilpasse strukturen omkring TMF's interne kriseorganisationen i takt med krisens udvikling. TMF havde nok repræsentanter i DAS til at skiftes med at deltage og undgå "metaltræthed" trods krisens lange varighed. TMF var hurtig til at opsætte et rapporteringssystem med daglige status fra forvaltningens afdelinger, som blev videregivet til

direktionen, repræsentanter der deltog i DAS møderne og ØKF. Rapporteringssystemet blev løbende tilpasset, så format og indhold stemte overens med ønsker fra både opad og nedad i linjen.

1.4 I hvilken grad oplevede forvaltningen, at organisationen var mentalt klar til at omstille sig og klar til at ændre på arbejdsgangene? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan påvirkede det jeres måde at håndtere situationen?

Dette spørgsmål er svært at besvare. Hvorvidt TMF var mentalt klar til ændret arbejdsgange afhæng af den i forvejen eksisterende arbejdskultur og hvor godt forberedt forvaltningen var på kriser. Umiddelbart var forvaltningens administrative medarbejdere hurtige til at oprette hjemmearbejdspladser og kontorbygningerne stod tomme fredag den 13. marts 2020. Det gjorde, at TMF kunne opretholde regeringens krav om at sende alle ikke-kritiske medarbejdere hjem.

TMF har undersøgt arbejdsmiljøet under covid-19-hjemsendelsen. Undersøgelsen kan ikke vise om, forvaltningens medarbejdere var mentalt klar, men den viser hvordan medarbejderne har håndteret hjemsendelsen. Resultaterne viser, at medarbejderne hurtigt indstillede sig på de ændrede arbejdsforhold, tog de nye kommunikationsformer (som Teams) til sig, og at mange kunne opretholde vanlig produktivitet – naturligvis med stor variation mellem udgående driftsmedarbejdere og administrativt personale. Efter regeringens udmelding om at sende ikke-kritiske medarbejdere hjem, fik TMF næste dag vurderet og skabt overblik over, hvad forvaltningen tolkede som kritiske og ikke-kritiske opgaver, samt hvor mange medarbejdere, der ville blive sendt hjem, og hvilke der forsat skulle møde fysisk ind på arbejdspladsen.

Forvaltningens øvrige læringspunkter

TMF bemærker, at ingen spørgsmål i skabelonen belyser, hvor forberedte forvaltningerne var, fx i forhold til beredskabsplaner, krisegruppernes beredskabsfaglige niveau mv. hvilket kan have stor betydning for hvordan krisehåndteringen opleves. TMF har i sin egen evaluering haft fokus på den forberedende indsats, hvilket afspejler sig i de nedstående læringspunkter.

- Der skal være tydeligere aftaler om TMF Krisegruppens funktion og beføjelser
- DAS-medlemmerne blev brugt som forbindelsesofficerer mellem TMF's direktion, Politiet og Hovedstadens Beredskab, hvilket fungerede godt.
- TMF har nok personer til at repræsenterer TMF i DAS, uden at der opstår metaltræthed under langvarige hændelser

- Der skal være tydeligere aftaler om kommandoveje, ift. hvad der skal kommunikeres gennem eller udenfor DAS
- Den daglige rapportering fra afdelingerne og ud til direktionen, ØKF og DAS repræsentanterne fungerede godt.

2. Andet evalueringsspor: Forvaltningerne

2. 1. I hvilken grad lykkedes forvaltningen med at opretholde forsat drift under Corona-nedlukningen?

Driften blev opretholdt tilfredsstillende under corona-nedlukningen. Indledningsvis blev der i driften etableret et nødberedskab med ca. en tredjedel af bemanningen. Som følge af regeringens gradvise åbning blev driften løbende opjusteret og var primo maj måned på normalt niveau. Det er dog ikke muligt fuldt ud at kombinere stabil og normal drift med de forbehold, der skal tages ift. corona og deraf følgende restriktioner og forbehold.

2. 2. I hvilken grad kunne forvaltningen opfylde informationsefterspørgsel fra fagudvalget?

Informationsefterspørgslen fra udvalget er blevet imødekommet i tilfredsstillende grad. Forvaltningen har under perioden med covid-19 været i stand til løbende at holde udvalget orienteret både om corona-situationen og om udvalgssager.

I perioden med covid-19 har det alene været nødvendigt at aflyse et enkelt udvalgmøde. De andre planlagte møder er afholdt i Teams og efterfølgende ved fysisk fremmøde, da der blev åbnet mulighed herfor, og dertil er der afholdt ekstra møder i perioden. Udvalget har stort set nået at behandle alle sager, der var planlagt til at skulle behandles i første halvår. Det har dog været nødvendigt at indkalde til ekstraordinære møder med fysisk fremmøde, da udvalget var enige om ikke at behandle udvalgte sager og medlemsforslag i Teams.

Tilsvarende er Teknik- og Miljøudvalget blev holdt løbende orienteret om selve corona-situationen. Forvaltningen har ikke gennemført egentlige informationsmøder for udvalget i løbet af perioden, men udvalget modtog som minimum en orientering på ugentlig basis om forvaltningens aktiviteter med relation til corona, og hvordan forvaltningens øvrige drift og administration var påvirket af situationen med corona. Ved ekstraordinære tiltag eller situationer modtog udvalget særskilte informationer herom. Forvaltningen har ikke gennemført en evaluering med TMU, og forvaltningen har derfor ikke en egentlig tilbagemelding fra udvalget om, hvorvidt de har været tilfredse med informationsniveauet. Forvaltningen kan dog konstatere, at der har været meget få spørgsmål fra medlemmer af udvalget til

forvaltningens aktiviteter i forbindelse med covid-19, hvorfor det umiddelbart vurderes, at der overordnet set har været tilfredshed med informationsniveauet.

2. 3. I hvilken grad fungerede hjemmearbejdspladser og møder på teams til varetagelse af opgaver, og kan erfaringerne herfra bruges fremadrettet? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

TMF's interne erfaringsopsamling viser, at hjemmearbejde overordnet fungerede godt under corona-nedlukningen. Der var dog store forskelle medarbejderne imellem og særligt mellem medarbejdergrupper. Medarbejderne giver udtryk for, at fordelene ved hjemmearbejde primært var muligheden for arbejdsro, fraværet af transporttid og generel fleksibilitet i hverdagen. Ulemperne ved hjemmearbejde var manglen på kollegialt samvær og tilfredsstillende fysiske arbejdsforhold i hjemmet. Erfaringen med Teams har været, at det medie fungerede udmærket som en substitut for fysisk fremmøde. Der er åbenhed for forsat at bruge Teams i hverdagen til fx at undgå transporttid for mødedeltagere fordelt på flere matrikler. Erfaringen med Teams er dog også, at formen har sine begrænsninger, og at fx informations- og afstemningsmøder fungerer bedre end åbne debatter og workshops. Hvordan erfaringerne fra corona-perioden skal bruges fremadrettet er ikke fastlagt, men forvaltningen arbejder videre med, hvordan det skal spille ind i den fremtidige indretning af arbejdsplads og arbejdsforhold i forvaltningen.

2. 4. I hvilken grad har medarbejderne været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under krisen? (Spørgsmålet besvares i dialog med MED)

For de udgående medarbejdere har der været en utryghed forbundet med arbejdet i corona-perioden. Utrygheden har været koblet til den generelle uvished om smitterisikoen ved at gå på arbejde og var særligt fremtrædende i begyndelsen af perioden, hvor omfanget og udvikling af epidemien var ukendt, og derfor også den konkrete risiko ved at være i byen/udføre sit arbejde. Samtidig skulle nye rutiner indarbejdes og andre typer opgaver varetages fx regulering af byrummet. Utrygheden blev forsøgt imødegået ved at have en løbende dialog med medarbejderne og tydeligt signalere, at der løbende blev handlet og justeret på baggrund af ny information og meldinger fra Sundhedsstyrelsen m.m. I en tilsvarende fremtidig situation vil der være fokus på at øge kommunikationen til medarbejdere og sikre, at al intern kommunikation cleares og kommunikeres fra centralt hold. Det skal bidrage til at mindske usikkerheden og deraf følgende frustration blandt medarbejderne.

2. 5. I hvilken grad har det været muligt at opretholde kvaliteten i arbejdet med borgerne

Mange af TMF's borgerrettede funktioner har kunnet varetages hjemmefra og mange henvendelser er derfor besvaret på normal vis. I forhold til den generelle driftsopgave har der været andre udfordringer, og driftsfunktionerne har løbende skulle justeres ift. den generelle samfundssituation. Borgerne har naturligt nok haft en anderledes brug af kommunen under corona-perioden, og forvaltningen har skulle indrette sig efter dette. Dette inkluderer blandt andet nye opgaver ift. borgerne fx adfærdsregulering i byrummet, hvor mange ressourcer er gået med at afspærre, informere, koordinere med politiet mv.

Umiddelbart har vi ikke indikationer på, at kvaliteten i forhold til myndighedsarbejdet har været påvirket af hjemsendelsen. Oplevelsen er, at medarbejderne i høj grad har kunnet varetage deres arbejdsopgaver hjemmefra, men effekten af lavere (eller højere) kvalitet ses typisk først på lang sigt i form af fx øget klagemængde. Det er muligt, at ændringerne i rammerne for arbejdet (fx en anderledes sparring med kolleger) har afspejlet sig i arbejdets kvalitet, men det vides ikke. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at en evt. ændring i antallet af klager ikke i sig selv nødvendigvis udspringer af ændringer i kvaliteten af sagsbehandlingen, men kan bunde i fx ændrede ansøgningsmønstre.

2. 6. I hvilken grad oplevede forvaltningen at være fagligt forberedt på at kunne håndtere situationen?

Da mange af TMF's funktioner er meget synlige i byrummet (fx ift. renhold), fik forvaltningen hurtig en central rolle, samtidig med at nye arbejdsgange skulle udarbejdes og koordineres. De sædvanlige arbejdsgange kunne til dels opretholdes, men oplevelsen er her, at koordineringen omkring beredskabsorganiseringen kan optimeres til en tilsvarende situation, som i højere grad sikrer forvaltningens løsning af sine faglige opgaver i byen.

3. Tredje evalueringsspor: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

3.1 I hvilken grad har kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltningerne fungeret? Er det anderledes end normalt?

Kommunikationen mellem enheder på tværs af forvaltninger har ikke foregået mærkbart anderledes end normalt. Formen for kommunikation ændrede sig generelt under hjemmearbejdsperioden med et skifte fra ansigt til ansigt-kommunikation og over til telefon, mail, Teams etc. Da kommunikationen på tværs af forvaltninger allerede foregik på

denne måde, har oplevelsen ikke været voldsomt anderledes end normalt.

3.2 I hvilken grad har forvaltningen kunnet omprioritere ressourcer til de områder, hvor der er opstået et nyt/større behov, både indenfor den enkelte forvaltning og på tværs af forvaltninger? Hvorfor/hvorfor ikke?

TMF har været i stand til at omprioritere ressourcer dertil, hvor der, fx pga. af øget brug af faciliteter, har været øget behov for supplerende ressourcer. Der er blandt andet blevet hjulpet med personaleresurser både ift. kommunikation og ift. rengøring i daginstitutioner, som var organiseret i KEID/ØKF. Driften har stillet mandskab til rådighed for nye opgaver i byrummet, hvor fx parkeringsvagter har deltaget i regulering af byrummet. Det tager naturligvis lidt tid, når områderne skal identificeres, rette ressourcer skal findes andetsteds og personale oplæres til nye funktioner, men oplevelsen er, at forvaltningen har kunnet reagere hurtigt og på den måde effektivt imødekomme behovene.

3.3 Hvordan har forvaltningen oplevet koordination og samspil med koncernehederne under ØKF?

Forvaltningen oplevede, at den generelle koordination og samspil med KIT og de respektive centerenheder i KS forløb tilfredsstillende. Helt fra før nedlukningen har Koncernkommunikation i ØKF taget initiativ til fælles koordinerings- og arbejds møder i Kommunikationschefskredsen. Det har bl.a. styrket en ensartet kommunikation både internt og eksternt. Samspillet har naturligvis været påvirket af omstændighederne, og i begyndelsen af perioden var der eksempler på enkelte udfordringer, som dog blev håndteret – som de også ville blive under normale omstændigheder. Derudover var der en del generelle udfordringer i forhold til kapacitet på linjer og platforme. I forhold til centerenhederne i KS på HR-området (Løn og personale; Personalejura og HR) kørte forvaltningens kontakt primært via et spor centralt i Stab, og her var oplevelsen, at denne ramme for koordination fungerede godt og sikrede konsistens og ensartethed ift. udmeldinger og arbejdsgange internt i forvaltningen. TMF har i perioder bidraget med medarbejderressourcer ind i koncernarbejdet til at producere fælles informationsmaterialer.

3.4 I hvilken grad har forvaltningen oplevet koordinationen mellem forvaltningerne som hensigtsmæssig? Hvorfor?

Koordinationen har primært drejet sig om kommunikation, beredskab og rengøring i daginstitutioner, og den har forløbet hensigtsmæssig via vanlige kommunikationskanaler, som blev opretholdt under hjemsendelsen

4.Fjerde evalueringsspør: Kommunikation generelt

4.1 I hvilken grad oplever forvaltningen, at den løbende kommunikation er blevet koordineret på tværs af og indenfor forvaltningerne, så der har været ensartede hovedbudskaber, procedurer og udmeldinger i relation til corona-virus?

TMF prioriterede en stram styring af hovedbudskaber og procedurer i den eksterne kommunikation for at minimere evt. misforståelser. Der var begyndervanskeligheder ift. snitflader til pressearbejdet, og hvem der havde hvilke roller, når DAS'en var aktiveret. Løsningen blev, at forvaltningerne selv håndterede corona-relateret presse.

Info-mailen Lederinfo, som ØKF har været tovholder på, har fra TMF's perspektiv fungeret godt og sikret en ensartet kommunikation ud mod forvaltningens ledere. Det er svært at vurdere, i hvilken grad informationerne er videregivet til medarbejdere. Til gengæld har medarbejder-sitet på kk.dk givet adgang til fælles information for alle medarbejdere, og ikke kun for dem, som har adgang til intranettet.

4.2 I hvilken grad oplever forvaltningen, at kommunikationen er blevet tilpasset undervejs- herunder kadence, omfang og linje - i takt med krisens udvikling? Den eksterne kommunikation omkring brug af byens rum er løbende blevet tilpasser sundhedsmyndighedernes retningslinjer og politiets ønsker.

Under nedlukningen handlede det om at få sundhedsmyndighedernes råd og retningslinjer ud i byens rum, og få information op om brug af legepladser, boldbure, drikkeposter m.m. I takt med at samfundet begyndte at lukke op, er der blevet udviklet nye materialer, som løbende formidler de gældende retningslinjer.

Ift. byliv og afstand blev der i begyndelsen massekommunikeret og lavet nålestik-indsatser på udvalgte steder fx ensretningen om søerne. Som vejret blev bedre steg behovet for skiltning og fysisk tilstedeværelse. TMF besluttede meget tidligt at vælge en venlig og hjælpende tone, hvor politiet tog en mere myndig og fast tone i deres kommunikation.

Generelt tog det tid, før forvaltningen fik etableret en fast kontakt til politiets kommunikationsfolk. En tæt kontakt er nødvendig for at sikre koordinering undgå dobbeltarbejde hos os og dem.

4.3 I hvilken grad oplever forvaltningen, at der er blevet kommunikeret guides, gode råd og lignende, som har kunnet understøtte driften i den unormale situation?

Der har været en løbende deling af infomateriale på tværs af KK, men i en evt. lignende situation kan en endnu højere grad af koordination være både ressourcemæssig og indholdsmæssig mere effektiv på tværs af forvaltninger og til de centrale afdelinger.

4.4 Hvad er den samlede oplevelse af den eksterne kommunikation til borgere, brugere og pårørende under corona-krisen? Og hvad er den vigtigste læring ift. den eksterne kommunikation?

Det er TMF's vurdering, at borgerne har forstået forvaltningens budskaber og taget dem til sig. Der foreligger ikke færdiggjorte målinger eller undersøgelser, der kan dokumentere, i hvilken grad forvaltningens kommunikation har rykket adfærd – men der har generelt er stor tilbøjelighed til, at københavnere har fulgt de rammer og retningslinjer, forvaltningen har formidlet i byrummet – uanset om det er kridtstreger, lukning af fitnessredskaber eller hold til højre.

En intern læring er, at det skal prioriteres at overflytte ressourcer til de nødvendige områder i ekstraordinære situationer, og at der skal skabes klare beslutningsgange og tydelig afgrænsning af ansvarsområder. Det er svært at sende et klart budskab til københavnere baseret på opringninger til corona-hotline, hvor borgerne kunne opleve ikke at få fuldstændigt samstemmende svar.

Generelle læringspunkter

Corona-perioden har ikke overraskende budt på udfordringer for TMF – både i håndtering af kommunikation, arbejdsgange og medarbejdertrivsel. Men forvaltningen har gjort sig nyttige erfaringer, som har givet anledning til refleksion og opdaterede arbejdsgange, og som kan bruges ved en evt. anden-bølge af corona. Forvaltningen står dog stadig i en evalueringsperiode, så ikke alle erfaringer er endnu kortlagte. Det er i den forbindelse vigtigt at pointere, at de ovenstående input i lav grad er data-underbyggede – om end de er erfaringsbaserede. Tilsvarende forventer forvaltningen, at effekter af hjemsendelsen stadig kan nå at indfinde sig – fx ift. ansøgninger på byggeområdet, hvor der kan være sket en ophobning hen over foråret og sommerferien.

Kapitel 12. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens evaluering

Evalueringsspor 1: Beredskabet

Forvaltningens helt overordnede vurdering er, at Københavns Kommunes kriseberedskab, herunder BIF's eget kriseberedskab, ikke umiddelbart var gearret til at takle en så omfattende og langvarig krise som coronapandemien. Det betød, at der var behov for en række tilpasninger i de fleste dele af beredskabet. Dette skal dog ses i lyset af, at omfanget af coronapandemien var en krise langt større og mere langvarig, end man kunne forudse.

De forskellige dele af kommunens beredskab blev dog hurtigt udbygget og kom til at fungere godt og effektivt. Det var en stor fordel, at forvaltningerne samarbejdede om fælles retningslinjer og udmeldinger om medarbejderforhold og fysisk indretning af arbejdspladser.

På det politiske plan oplevede forvaltningen, at det tog tid, før kommunen helt vænnede sig til den nye digitale virkelighed. Der blev under nedlukningen holdt politiske møder, men retningslinjerne var, at der kun skulle behandles nødvendige sager. Det viste sig forholdsvist hurtigt, at de digitale møder fungerede godt.

Aktivering af den administrative stab (DAS)

Borgerrepræsentationen har det overordnede ansvar for kommunens kriseberedskab udmøntet gennem kriseledelsen. Kriseledelsen i denne krise bestod af samtlige borgmestre. På det administrative niveau udgjorde samtlige administrerende direktører Krisestaben.

Denne evaluering omhandler kun de underliggende taktiske og operationelle niveauer, særligt den administrative stab (DAS), Kommunikationschefskredsen og BIF's interne kriseberedskab.

Den administrative stab, DAS, er sammensat af medlemmer fra forvaltninger og enheder, med stabsledelse fra BR-sekretariatet, og betragtes som den udførende del af kriseorganisationen. BIF's krisegruppe indgår i DAS. DAS håndterer og koordinerer hændelser i forbindelse med en krise, så kommunen kan varetage den fortsatte drift.

DAS kan efter aftale med Hovedstadens Beredskab indkaldes, når en eller flere medlemmer af DAS'en finder det nødvendigt.

BIF aktiverede oprindeligt DAS'en d. 3. marts, da forvaltningen som den første forvaltning havde et tilfælde med smitte hos en borger, der var fremmødt i jobcentret. Forvaltningen havde derfor et akut behov for bl.a. lægefaglig rådgivning til at håndtere situationen. DAS indkaldte i de første dage til møder efter behov, men DAS'en lukkede ned igen efter hvert møde og var tilbageholdende med at etablere sig på mere varig basis på baggrund af DAS'ens risikovurdering.

BIF oplevede i starten uhensigtsmæssigheder ved den løse etablering af DAS, og det bør derfor drøftes, hvorvidt der er behov for en justering af risikovurderingen i kriseberedskabet. Den bør indeholde elementer til

at vurdere, om DAS'en skal startes og løftes op på højere niveau på et tidligere tidspunkt i et hændelsesforløb som dette. I dette tilfælde ville en mere præcis risikovurdering formentlig have ført til en hurtigere etablering af DAS på varig basis.

Det var svært at indhente sundhedsfaglig viden og sparring på det tidspunkt, hvor sundhedsmyndighederne endnu ikke havde udsendt retningslinjer og vejledninger. Denne viden var nødvendig for at kunne vejlede forvaltningen, ledere og medarbejdere om, hvordan de skulle forholde sig. Viden måtte i stedet søges tilvejebragt af uformelle kanaler uden for DAS'en.

Tilgængelighed af faglig viden er en afgørende forudsætning for at kunne handle i en række krisesituationer, og det bør derfor indgå i planerne, hvordan man sikrer størst mulig tilgængelighed af faglig viden i forskellige situationer. Heri kan også indgå, hvordan man sikrer den nødvendige fleksibilitet i bemanning af DAS'en, afhængig af det konkrete behov i kriseforløbet.

Til trods for dette oplevede BIF, at DAS'en var parat til at omstille sig, efterhånden som krisen tog nye drejninger ud over DAS'ens normale opgaver, fx med oprettelse af værnemiddelarbejdsgruppen. Medlemmerne var fleksible ift. at finde løsninger, og det indgående kendskab til hinandens opgaver og arbejdsgange i beredskabsorganisationen viste sig at være værdifuldt under en krise, hvilket også er erfaringen fra andre sammenhænge i beredskabsarbejdet.

Plan for fortsat drift

Københavns Kommunes beredskabsplan, *Plan for fortsat drift*, iværksættes, når der sker en hændelse, som påvirker serviceniveauet i kommunen. Planen skal blandt andet medvirke til at begrænse konsekvenserne af en hændelse, støtte kriseledelsen samt sikre effektiv og relevant information til borgerne.

I starten af Coronapandemien viste det sig, at *Plan for fortsat drift* ikke var tilstrækkelig til den givne situation. Kommunikation og beslutninger i kommunens kriseorganisation skete i mange situationer gennem andre veje end dem, der fremgår af *Plan for fortsat drift*. Dette var udtryk for, at beredskabet fra start var organiseret for smalt i forhold til krisens omfang og varighed.

Det viste sig fx ved, at Kommunikationschefkredsen havde et tæt samarbejde med Krisestaben, og at der måtte træffes beslutninger om flere forhold end dem, som DAS normalt tager sig af. DAS'en løser normalt opgaver om de konkrete forhold rettet mod borgervendt drift snarere end fx personalejuridiske og administrative opgaver ift. KS, fremmøde af borgere mm., ekstern og intern kommunikation.

Det gav i visse tilfælde en vis uklarhed for forvaltningerne ift. arbejdsdeling mellem personalesporet og kommunikationssporet. Ved en eventuelt fremtidig krise vil det være hensigtsmæssigt med en tydeligere etablering af opgavesnit og beslutningsmandat for de forskellige fora tidligt i forløbet.

På det løn- og personalemæssige område blev der leveret meget vigtig og nyttig information til kommunens chefer. Der kunne på dette område med fordel have været forvaltningsrepræsentation i fx KS Juras corona-gruppe ift. prioritering og udlægning af de overordnede linjer på området ift. retningslinjer og kommunikation mm., som blev forelagt Krisestaben direkte på adm. dir.niveau. Det er dog helt centralt, at der er tale om et agilt setup, der hurtigt kan tage beslutninger, da tid i mange situationer spillede en vigtig rolle.

Planlægningen af arbejdspladsernes genåbning skete i de respektive forvaltninger i forskellige tempi. BIF oplevede i starten, at det var svært at få vejledninger om de sundhedsmæssige forhold af genåbningen, hvilket betød, at BIF selv måtte udarbejde det nødvendige materiale. Dog blev der efterfølgende etableret en dialog og vidensdeling, som bl.a. mandede ud i, at KEID, TMF og Kommunikationschefkredsen fik udarbejdet et godt materiale. Forvaltningen har efterfølgende oplevet en god understøttelse ift. den senere håndtering af arbejdspladsernes genåbning.

Krisestyringen i BIF

Internt i BIF blev det hurtigt tydeligt, at den normale interne krisegruppe ikke passede til den omfattende nedlukning, som Coronapandemien medførte, og forvaltningen etablerede derfor en bredere gruppe, hvor direktionen sad for bordenden, og center- og kontorchefer indgik i selve gruppen. Krisegruppen fandt indledningsvist, at det var nødvendigt at mødes fysisk dagligt på Rådhuset og senere digitalt efter behov (i starten dagligt, senere i forløbet 2-3 gange ugentligt). Krisegruppen koordinerede tiltag og planer ift. medarbejdere og borgere. Der var både tale om tværgående forhold, som lå i forlængelse af de retningslinjer, der blev vedtaget i kommunen i Kriseledelsen og Krisestaben, men i høj grad også om særlige forhold relateret til forvaltningens område, herunder de løbende tilpasninger af indsatsen på beskæftigelsesområdet.

Forvaltningen har spurgt HovedMed, om de vil bidrage til svaret på spørgsmålet om forvaltningens omstillingsparathed.

HovedMED har svaret følgende:

Det er HovedMEDs opfattelse, at organisationen udviste en meget høj grad af omstillingsparathed i forbindelse med og under hjemsendelsen. Fra udmelding om hjemsendelse blev meldt ud, gik der fx blot få dage, hvorefter de fleste medarbejdere havde fået installeret hjemmearbejdsplads, og var i gang med de opgaver, der nu skulle håndteres digitalt eller telefonisk. Organisationens udviste stor fleksibilitet og handlekraft bl.a. i relation til de mange regelændringer i løbet af hjemsendelsen. Udfordringer blev løbende håndteret ved brug af digitale møder, og forvaltningen var på forkant og forberedt fx med planer for tilbagevending til den fysiske arbejdsplads.

Forvaltningen vil på baggrund af overstående erfaringer evaluere og tilpasse krisegruppen og beredskabsplanen internt i BIF, så den fremadrettet passer til forskellige typer og størrelser af kriser.

Evalueringsspor 2: Forvaltningerne

Kritiske funktioner

BIF varetager en række kritiske funktioner, særligt relateret til udbetaling af borgerrettede ydelser, behandling af nye ansøgninger om kontanthjælp m.v., sygedagpengerefusion til virksomheder samt ift. beboerfunktioner for midlertidig indkvartering af nyankomne flygtninge. Disse funktioner var opretholdt under hele nedlukningen, og alle borgere fik udbetalt ydelser.

På Jobcenter Gammel Køge Landevej og på Jobcenter Lærkevej blev der oprettet nødindgange, der holdt fysisk åbent for, at borgere i akutte situationer kunne få hjælp til deres ansøgning om kontanthjælp. Indgangene blev besøgt af et mindre antal borgere dagligt.

BIF oplevede, at de fysiske nødindgange også tiltrak en del borgere, der havde spørgsmål og behov for hjælp, der gik ud over BIF's resort, særligt ift. borgerservice.

Borgere og virksomheder kunne under hele nedlukningen komme i kontakt med BIF på telefon som normalt, og informationen på kk.dk blev opdateret med særlige informationer om ansøgning af kontanthjælp og vejledning til virksomhederne om blandt andet arbejdsfordeling. Endelig brugte BIF de sociale medier til at informere borgerne.

Alle borgere fik derudover tilsendt flere breve i e-Boks om blandt andet jobcentrenes nedlukning. De borgere, der ikke har en e-Boks, modtog fysiske breve med informationen.

Beskæftigelses- og Integrationsindsatsen

For beskæftigelsesindsatsen har der været det særligt gældende, at den har været lukket helt ned for derefter gradvist at blive åbnet i flere etaper. Både nedlukningen og genåbningen er sket gennem lovbekendtgørelser fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR). Det samme gør sig gældende for integrationsområdet, hvor Styrelsen for International Rekruttering og Integration (SIRI) på lige fod har udsendt bekendtgørelser, der regulerede indsatsen over for integrationsborgere. Det har således ikke været lovligt for forvaltningen at opretholde den normale drift under nedlukningen.

Forvaltningen har undervejs haft stort fokus på at opretholde en fortsat god kontakt med borgerne og virksomheder og på at give borgerne den rette indsats, lige så snart det blev lovmæssigt muligt.

BIF kontaktede, så snart det var muligt lovmæssigt, borgere gennem telefonsamtaler og digitale møder. Den løbende kontakt var vigtig i forhold til at kunne hjælpe borgerne hurtigt videre, når der igen blev åbnet for beskæftigelsesindsatsen. Det var frivilligt for borgerne at deltage.

BIF kontaktede derudover løbende virksomheder og oprettede webinarer i blandt andet online markedsføring, som viste sig at være meget besøgte. Endelig opretholdt BIF en tæt kontakt til A-kasser og leverandører, som undervejs handlede meget om, hvordan tilbud og indsatser kunne tilpasses den nye digitale virkelighed.

Under nedlukningen oplevede forvaltningen flere nye arbejdsformer og indsatser, som BIF ikke har anvendt tidligere. Fx har omstillingen til en mere digital indsats over for både borgere og virksomheder betydet, at forvaltningen nu arbejder på nye digitale tilbud, der kan supplere den normale drift. Endvidere blev der udviklet flere nye digitale kompetenceudviklingsforløb, som medarbejderne kunne deltage i.

Orientering af BIU

Forvaltningen har løbende informeret Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (BIU) om nedlukningen og dens konsekvenser. BIU modtog således fra nedlukningen d. 12. marts hver uge en status, der blandt andet indeholdt overblik over udviklingen i ledigheden, udvikling i antal ansøgninger om ydelser, hjælpepakker og henvendelser til jobcentrene. Derudover indeholdt statussen lovmæssige ændringer, nye initiativer, dialog med styrelser og KL mm.

Foruden den skriftlige ugentlige orientering fik udvalget en mundtlig orientering af adm. dir. Tanja Franck ca. hver 14. dag over Teams, hvor udvalget havde mulighed for at stille spørgsmål til indsatsen samt udtrykke ønsker til særlig information fra forvaltningen.

Medarbejdernes oplevelse.

Dette afsnit er skrevet i samarbejde med HovedMED.

Hjemmearbejde

Mange medarbejdere har været positive over for at arbejde hjemmefra, da det gav en større fleksibilitet, bl.a. ift. balancen ml. arbejdstid og privatliv. Efter mange uger derhjemme ønskede rigtig mange dog også, at de kunne komme tilbage til deres fysiske arbejde med kollegaerne.

Nogle medarbejdere havde på trods af hjemsendelse nemt ved at udfylde deres arbejdsuge, mens det for andre var sværere pga. deres opgaver, hvilket kunne give anledning til frustration. Der blev hurtigt etableret digital kompetenceudvikling og stillet andre opgaver.

Da beskæftigelsesindsatsen blev åbnet digitalt, var mange medarbejdere glade for, at de igen kunne have kontakt med borgerne, selvom dette skete digitalt eller telefonisk. Det var for nogle medarbejdere udfordrende at afvikle myndighedssamtaler hjemmefra samtidig med, at der skulle tages særlige hensyn ift. databeskyttelse ved afholdelse af samtaler. Der var samtidig ikke samme synlighed/incitament til at følge op på ubehagelige episoder med vrede borgere, ligesom nogle medarbejdere oplevede det svært at holde fx mentorsamtaler for udsatte ledige, hvor det fysiske fremmøde giver bedre relationer til borgeren.

Forvaltningen modtog flere nye medarbejdere under hjemsendelsesperioden. For nogle var det en udfordring at skulle starte nyt arbejde hjemmefra, selvom de fik støtte og introduktion digitalt.

Hjemmearbejde vurderes at være et relevant supplement og kan fx bruges igen til at holde produktionen oppe i den situation, hvor der udbryder ny smitte. I BIF i dag er der allerede i mange centre i begrænset omfang mulighed for hjemmearbejde. Det giver god

fleksibilitet til gavn for både arbejdspladsen og medarbejderen, hvis det sker efter aftale, i passende mængder, så arbejdsfællesskabet ikke mistes.

Tryghed

Medarbejderne har generelt været trygge ved at udføre deres arbejdsopgaver under hjemsendelsen. Medarbejdernes bekymring har rettet sig mod den fysiske tilbagevenden, der for BIF's vedkommende skete med fremmøde fra den 15. juni. Borgerne blev gradvist indkaldt fysisk i takt med, at BIF var klar til at tage imod dem. Mandag d. 15. juni var der således ingen fysiske samtaler på Jobcentret, mandag d. 22. juni blev der afholdt ca. 400 fysiske samtaler (ca. 50% af normalen), og mandag d. 29. juni blev der afholdt ca. 500 (ca. 60% af normalen). I skrivende stund er vi på knap 70% af det normale antal fysiske samtaler på Jobcentret.

Bekymringerne rettede sig mod at skulle mødes fysisk og igen være sammen med mange kollegaer og borgere, og om de generelle principper for hygiejne og adfærd, dvs. afstandskrav, udluftning, afspritning mm., blev overholdt. Der har særligt været bekymringer hos nogle af de medarbejdere, der er i øget risiko.

Forvaltningen havde dog inden genåbningen udarbejdet planer og iværksat tiltag, der skulle sikre, at sundhedsmyndighedernes retningslinjer blev overholdt. Der blev desuden sendt en vejledning ud til alle medarbejdere med information om tiltagene og med de forholdsregler, som medarbejderne skulle tage, når de kom fysisk tilbage på arbejde. Foranstaltningerne blev drøftet i de lokale MED-udvalg.

En mindre gruppe medarbejdere var under hele hjemsendelsen fysisk på job (fx i centerindgangene). Deres bekymringer ift. risiko for at blive smittet blev håndteret allerede i starten, så de følte sig trygge ved at møde fysisk op på arbejde.

Ledernes opfattelse

I forbindelse med hjemsendelsen har nogle ledere tilkendegivet, at det var nødvendigt med en tættere kommunikation mellem leder og medarbejdere ift. opgaveløsningen, og at hjemmearbejdet gav plads til at lederen kunne fordybe sig i de tungere opgaver. Flere ledere har vurderet, at det gav en god mulighed for bedre dialog med medarbejdere om opgaveløsningen, mens andre chefer har oplevet, at ledelsesopgaven blev besværet af distancen, fx fordi man ikke kunne vende forskellige spørgsmål hurtigt og uformelt. Distancen betød, at der var behov for at skruer op for antallet af korte koordinationsmøder ift. den almindelige, daglige koordinering af arbejdet.

Generelt gav de hurtige skift i de lovgivningsmæssige rammer og de mange ændringer i bekendtgørelserne fra STAR's og SIRI's side en betydelig og vedvarende travlhed på tværs af ledergruppen.

Evalueringsspor 3: Det tværforvaltningsmæssige samarbejde

Samarbejde på tværs af forvaltninger og enheder i kommunen

Under nedlukningen oplevede forvaltningen, at nogle tværgående opgaver, der skulle løftes af flere forvaltninger, kunne have en svær start, fx ifm. planlægningen af genåbningen, som beskrevet under spor 1. De fleste samarbejder blev dog hurtigt velfungerende, og forvaltningen oplevede generelt meget engagement og hjælpsomhed i samarbejdet med de øvrige forvaltninger. Til forskel fra andre tværgående processer blev interne godkendelsesprocesser ændret, og der kunne hurtigere træffes beslutninger.

Som eksempel kan nævnes KEID's rekruttering af medarbejdere til Covid-19-rengøring i Københavns Kommune. Jobcentret stod for udsøgning og screening af borgerne, som så blev henvist til KEID. Indsatsen krævede en tæt dialog mellem de to enheder, men lykkedes under de meget specielle omstændigheder til trods for enkelte knaster undervejs.

Derudover assisterede BIF SUF og SOF med at rekruttere medarbejdere på social-, sundheds- og omsorgsområdet. Det skete ved at kontakte ledige med de relevante kvalifikationer og opfordre dem til at tilmelde sig til "Brug for dig" på kk.dk.

Det er samtidig forvaltningens forståelse, at dialogen med bl.a. Koncernservice Personalejura og Forhandling samt Arbejdsmiljø København (AMK) generelt har været god og konstruktiv. Bl.a. har forvaltningerne kunnet indmelde justeringer mv. til det etablerede corona-site.

Forvaltningen har oplevet, at Personalejura hurtigt bistod med sparring på håndteringen af hjemsendelsen, principper for udmøntningen af fælleserklæringen, håndteringen af aftalen om afvikling af frihed ifm. hjemsendelsen, løbende ledelsesinformation vedr. corona, håndtering af medarbejdere i særlig risiko samt ved udarbejdelse af forvaltningsspecifikke retningslinjer. AMK har bl.a. hurtigt leveret online ergonomisk rådgivning til hjemmearbejdspladsen, hvilket blev ønsket af forvaltningen.

Prioritering af ressourcer

Internt i BIF har der under nedlukningen været fokus på at hjælpe på tværs af enheder i organisationen, som blandt andet er kommet til udtryk ved, at der er blevet udlånt medarbejdere mellem forskellige dele af forvaltningen for at understøtte enheder, der havde ekstra travlt. Fx betød den stigende ledighed, at der var flere, der søgte om ydelser, og der blev derfor udlånt medarbejdere fra andre centre til Ydelsesservice. Samtidig var der fx i Arbejdsmarkedscentret blandt andet travlt med forespørgsler om arbejdsfordeling, hvorfor de fik assistance fra Erhvervsbureauet.

Evalueringsspor 4: Kommunikation.

BIF oplevede, at der efter en lidt usikker start var en ensartet kommunikation til alle medarbejdere og borgere i KK koordineret af Kommunikationschefkredsen (KCK) på tværs af forvaltningerne.

I forhold til kommunikation til medarbejderne blev KCK enige om fælles budskaber, grafisk og sproglig linje og sikrede, at linjen blev implementeret i forhold til alle medarbejdere. Den overordnede linje dannede udgangspunkt for diverse FAQ, nyheder, ledermails osv., der løbende blev produceret i ØKF og delt i forvaltningerne.

Det var en udfordring, at corona-informationen på kommunens hjemmesider skulle være ens på alle sider, og at den ikke kunne tilpasses forskellige fagområders behov.

Tidligt i forløbet fik forvaltningerne tilsendt en fælles sprogguide, som skulle sikre, at vi kommunikerede med en fælles stemme både internt og eksternt. Et par gange i løbet af processen blev der udarbejdet yderligere nicheprodukter i de enkelte forvaltninger. Produkterne var produceret inden for rammerne af den fælles linje. KCK forsøgte at dele produkterne med hinanden. Dette kunne dog være gjort mere systematisk.

Efterhånden som coronakrisen udviklede sig, opstod behov for at tilpasse kommunikationen og budskaberne. Dette blev jævnligt drøftet i KCK, og det blev tilpasset på initiativ fra ØKF, efterhånden som det var relevant.

Der blev afviklet tre fælles kampagner på byens bus-standere under nedlukningen. Planlægningen af kampagnerne og koordinering af budskaber skete gennem Kommunikationschefkredsen. Forvaltningen oplevede i nogle situationer, at beslutningerne i kredsen ikke imødekom BIF's ønsker til kommunikationen, fx ift. indhold og prioritering af kampagner. Ligeledes blev BIF, da det var vores tur til at få en "egen" kampagne, skåret ned til 1/2 af byens standere.