

## **Utvärderingssekretariatets PM om process- och stabsutvärderingar**

Kommunstyrelsen beslutade den 17 juni 2020 att stadens hantering av covid-19-pandemin ska utvärderas. Utvärderingen sker i flera steg och har inletts med en processutvärdering av den första tidens krishantering samt en utvärdering av centrala krisledningens (CKL) arbete i det inledande skedet. Perioden som avses är februari–september 2020. Dessa delutvärderingar kommer att följas av ett antal fördjupningar utifrån utvalda teman. Det övergripande syftet med utvärderingen är att skapa lärande och utveckling. Både för den fortsatta hanteringen av pandemin och kommande kriser, men också för kvalitetsförbättringar i vardagen.

En slutrapport planeras till början av 2022 som kommer att sammanställa utvärderingens genomförda delar.

### **Utvärderingssekretariat**

För att samordna stadens utvärderingar av hanteringen av covid-19 har ett särskilt utvärderingssekretariat inrättats av stadsdirektören. Sekretariatet leds av Anna Hadenius, miljödirektör i Stockholms stad. I sekretariatet ingår även Lotte Lindgren och Kerstin Sandström, stadsledningskontoret, samt Jacob Landin, SISAB. Under den första tidens arbete har även Jeanette Lindberg, stadsledningskontoret, varit adjungerad i sekretariatet.

Sekretariatet ansvarar för att staden utvärderar sitt agerande under covid-19-krisen. De huvudsakliga delmomenten genomförs av externt upphandlade leverantörer eller i samarbete med akademien, för att säkra oberoende och objektivitet. Sekretariatet har också i uppdrag att samordna stadens deltagande i externa utvärderingar som görs, såväl regionalt som nationellt.

### **Om detta PM**

För genomförandet av processutvärderingen har managementkonsultföretaget Governo AB och för stabsutvärderingen har Försvarshögskolans Centrum för totalförsvaret och samhällets säkerhet kontrakterats. Information har samlats in via intervjuer samt dokumentstudier. Resultatet med slutsatser och

föreslagna rekommendationer från Governo och Försvarshögskolan redovisas i varsin rapport som bifogas detta PM.

I detta PM redogörs för utvärderingssekretariatets synpunkter utifrån rapporterna samt sekretariatets egna intervjuer och samlade erfarenhet. Här redovisas också de utvecklings- och förbättringsförslag som utvärderingssekretariatet bedömer vara mest prioriterade samt förslag på hur ett lärande kan säkerställas inom staden. Sist i detta PM redovisas vilka områden som utvärderingssekretariatet kommer att fördjupa sig i framåt.

### **Sammanfattning av respektive rapport med fokus på slutsatser och rekommendationer**

I arbetet med att både beskriva Stockholms stads arbete för att hantera krisen samt dra lärdomar och slutsatser måste krisens omfattning beaktas. Covid-19-pandemin har inneburit en kris som inte skådats i modern tid. Hela samhället har påverkats stort, inte bara Sverige utan hela världen. Liv och hälsa har stått på spel. Inledningsvis var kunskapen om viruset låg och inget botemedel eller vaccin fanns. Den skyddsutrustning som fanns att tillgå var begränsad, i hela världen. Under dessa svåra förhållanden kan vi konstatera att staden på många sätt har gjort ett fantastiskt arbete. Chefer och medarbetare har tagit stort ansvar och visat stor förmåga att lösa akuta frågor. Staden har också tagit ett stort ansvar i samarbetet med andra kommuner, regionen och myndigheter. När utvärderingarna görs så ligger fokus på lärande och utveckling framåt, vilket innebär att det är främst brister och förbättringsområden som lyfts fram.

Perioden som utvärderingen avser är februari–september 2020 med fokus på de inledande månaderna. Under perioden har kunskapsläget successivt förbättras avseende viruset. Metoder, kompetens och arbetssätt har utvecklats samt tillgången till skyddsutrustning har ökat. Detta innebär att många lärdomar redan har gjorts vilket inte alltid framgår av utvärderingarna. När det här skrivs så finns dessutom vaccin och vaccinering har påbörjats.

### **Processutvärdering**

Governo AB har genomfört en processutvärdering som tar sin utgångspunkt i hur stadens inriktning, organisation och styrning hanterats. Intervjuer har genomförts med i huvudsak representanter från CKL, förvaltnings- och bolagschefer samt även några samarbetspartner ur ett regionalt perspektiv. Med tanke på stadens storlek har ett urval gjorts, i samarbete med utvärderingssekretariatet, utifrån en bedömning av var inom staden

som krisen har haft störst påverkan. Förutom intervjuer har dokumentstudier gjorts.

Governo drar bland annat slutsatsen att staden har haft en tydlig, känd och kommunicerad inriktning under pandemin. Inriktningen har bidragit till stadens genomförandekraft och har haft effekt på de beslut som fattats. Det finns dock ett behov av att utveckla strukturer för beslutsfattande i en kris. Exempelvis genom att tydliggöra beslutsvägarna för alla inblandade i staden.

Governo lyfter att staden har vidtagit många åtgärder för att minska smittspridningen och ställt om både verksamhet, lokaler och arbetssätt. Kunskapsläget om covid-19 och hur det smittar har utvecklats löpande och staden har hela tiden försökt agera utifrån det givna kunskapsläget. Governo gör bedömningen att en bättre tillgång till medicinsk kompetens, såväl sköterske- som läarkompetens på olika nivåer i verksamheterna, hade underlättat arbetet framförallt i de verksamheter där nära kontakt sker med individen, så som äldreomsorg.

Staden har under pandemin arbetat för att upprätthålla verksamheten och med särskilt fokus på verksamhet som är prioriterad. Governo gör bedömningen att stadens inriktning inte tydligt definierat vad som är prioriterad verksamhet. De ställer sig också frågan vad som menas med att upprätthålla en verksamhet. Givet pandemins långa förlopp har både kvalitet och långsiktig utveckling i många av stadens verksamheter påverkats.

Stadens organisation utgår från att ansvarsprincipen ska gälla även under pandemin – den som ansvarar för en verksamhet under normala förhållanden ska också ansvara i krisen. Governo menar dock att det finns risk för målkonflikter mellan ansvarsprincipen och den mer hierarkiskt styrda krisledningen när krisen blir långvarig. De lyfter i det här sammanhanget fram komplexiteten i stadens organisation gällande fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar som hierarkiskt jämförbara med varandra, då de förstnämnda i vissa frågor förväntats agera styrande mot de sistnämnda. Förväntningar på roller och ansvar har inte klarats ut vilket lett till irritation och ställtider för att agera. Även när det gäller kommunikation och kommunikationsvägar har processutvärderingen identifierat en otydlighet när det gäller ansvar mellan förvaltningar.

Stockholms stad ingår i ett komplext samhällssystem och agerar inte som ensam aktör i krisen. Samverkan är viktig och staden har

tagit en aktiv roll i länet men även nationellt. Governo frågar sig dock om staden har lagt för mycket fokus på samverkan och att hålla en gemensam linje, på bekostnad av att agera mer proaktivt i den egna verksamheten.

Staden har inom många verksamheter ställt om till arbete hemifrån. Överlag har omställningen fungerat väl men Governo menar att staden som arbetsgivare hade kunnat ställa högre och tydligare krav på när och hur, samt att arbete hemifrån ska ske. Det finns också potential att arbeta på nya sätt genom digitalisering, utöver att enbart använda tekniken för mötessyften, något som Governo menar inte har utnyttjats till fullo.

### Stabsutvärdering

Försvvarshögskolan (FHS) har i sin utvärdering studerat stadens centrala krisledning (CKL) och hur den har fungerat under krisen. Intervjuer har genomförts med personer som ingår i CKL, politiker tillhörande stadens krisledningsnämnd (KLN) samt representanter för Samverkan Stockholmsregionen (SSR). Dessutom har dokumentstudier ingått.

Utvärderingen visar på ett antal styrkor. Exempelvis lyfts att staden visat prov på mod och handlingskraft, att ett tillitsfullt ledarskap har utövats av ledningen för CKL, att staden har tagit ett stort ansvar inom Samverkan Stockholmsregionen (SSR) samt att CKL kontinuerligt gett information till de förtroendevalda.

Några av de utmaningar som Försvvarshögskolan lyfter fram är att den nuvarande krisledningshandboken i stort har varit anpassad efter erfarenheter från den förra krisen, det vill säga terrorattentatet på Drottninggatan 2017. Nya kriser stämmer sällan överens med befintliga planer och det är viktigt att hitta en balans mellan inövade rutiner för krishantering och en hög nivå av flexibilitet.

Försvvarshögskolan menar att det saknades en plan för säkerhetsenhetens roll inför och under en kris. För att skapa förutsättningar för en effektiv övergång från säkerhetsenhetens till CKL:s stabsstruktur hade det behövts en tydligare plan för om eller hur säkerhetsenheten gradvis skulle skala upp sin verksamhet innan CKL aktiverades. Att genomföra en övergång mellan två olika stabsstrukturer under ett av de mest intensiva skedena av covid-19 ledde till vissa organisatoriska utmaningar inom CKL och ett mer ad hoc-mässigt anpassningsarbete som var tidskrävande.

Dokumentationen i stabsarbetet har uppvisat en del brister, bland annat otydlighet kring hur händelselogg, minnesanteckningar och

balanslistor skulle förhålla sig till varandra, vilket har lett till dubbelarbete samt att viss dokumentation saknas.

Försvårshögskolan lyfter också fram en begränsad förmåga att bedriva långsiktig analys. Detta har enligt utvärderingen berott på hög arbetsbelastning och underbemanning inom stabsfunktionen Analys och planering. Det försvårades också av att det saknades en renodlad samordningsfunktion vilket innebar att även de arbetsuppgifterna belastade Analys och planering. Det hade enligt försvårshögskolan varit önskvärt med två separata funktioner. Detta kan också ha lett till sämre förutsättningar att förankra CKL:s beslut nedåt i organisationen och koordinera insamlingen av underlag från förvaltningar och bolag.

Vidare menar Försvårshögskolan att vissa verksamhetsfrågor lyfts till staden centralt under krisen samtidigt som CKL har betonat vikten av att behålla andra delar av verksamhetsansvaret på ordinarie organisatorisk nivå. Detta kan ha lett till en otydlighet hos förvaltningar och bolag avseende CKL:s roll. Det kan finnas behov av att innan en kris diskutera olika aktörers roller och hur dessa ska operationaliseras under en kris för att öka förståelsen inom staden. Stabsutvärderingen visar också tendenser till att vissa beslut som fattats av CKL inte hade förankrats i verksamheterna, exempelvis beslutet att inrätta en bemanningsfunktion.

## **Sekretariatets synpunkter**

### **CKL:s stabsstruktur**

Försvårshögskolan konstaterar att CKL:s stabsstruktur och arbetssätt har speglat flera av de brister som ofta återfinns inom det svenska krisberedskapssystemet som helhet. Det gäller främst förmågan till situationsförståelse under en gränsöverskridande och krypande kris och i viss mån otydliga ansvarsförhållanden och mandat. Försvårshögskolan föreslår ett antal funktionsspecifika rekommendationer.

#### *Sekretariatets synpunkt*

De förslag och rekommendationer som rör CKL:s organisation, funktioner och resurser överlämnas till stadsledningskontorets ledning för bedömning av vilka åtgärder som behöver vidtas.

### **Stadens följsamhet till nationella myndigheter**

I utvärderingarna konstateras att staden har haft som inriktning och ambition att följa expertmyndigheternas budskap och rekommendationer. Governo frågar sig om inte staden borde tagit

höjd för värre scenarier då folkhälsomyndighetens scenarier visat sig vara underdimensionerade samt att staden i vissa frågor som t.ex. besöksstopp inom äldreomsorg kanske borde varit än mer proaktiv i besluten.

#### *Sekretariatets synpunkter*

Utifrån den låga kunskap som initialt fanns om covid-19 så bedömer sekretariatet att staden inte har haft den kompetens som i det här fallet krävs för att göra egna bedömningar som skiljer sig från expertmyndigheternas. När det gäller beslut rörande besöksstopp på äldreboenden så var staden proaktiv och fattade beslut innan det nationella beslutet kom. Det visade sig sedan att staden inte juridiskt hade rätt att fatta ett sådant beslut.

#### **Roller, ansvar, mandat**

En viktig fråga i såväl ordinarie verksamhet som i kris är att det är tydligt med roller, ansvar och mandat. Båda utvärderingarna påtalar vikten av att tydliggöra detta.

I Governos rapport framkommer det synpunkter på stadens organisation med stadsdelsförvaltningar som har verksamhetsansvar och fackförvaltningar som har ett samordnande uppdrag. Under pandemin har det funnits en osäkerhet kring vem som ska göra vad.

Försvårshögskolan lyfter fram det faktum att vissa frågor lyftes till kommunen centralt medan CKL samtidigt betonade vikten av att behålla andra delar i linjeorganisationen, vilket kan ha skapat en osäkerhet hos bolag och förvaltningar. Det är viktigt att skapa en förståelse för ansvarsförhållanden.

#### *Sekretariatets synpunkt*

Sekretariatet instämmer i vikten av att tydliggöra roller och ansvar. Vi gör bedömningen att det inte nödvändigtvis handlar om att göra organisationsförändringar. Det handlar snarare om att tydliggöra och kommunicera vad som gäller både innan och under en kris.

I en omfattande kris kan det finnas anledning att förändra roller och ansvar. Staden behöver säkerställa att om så sker så måste det tydliggöras för alla inblandade, såväl för de som får ett utökat mandat/uppdrag som de som därmed får ett minskat ansvar. Förslagsvis bör staden även proaktivt, innan en kris, föra diskussioner med stadens olika förvaltningar och bolag angående eventuella roller i en kris. En viktig aspekt för att klara en snabb omställning i kris är också att förvaltningar och bolag känner förtroende och tillit till varandra. Finns detta till ”vardags” så stärks stadens förmåga att hantera en kris. Stadens organisation bygger i

hög grad på samverkan. Vi ser dock att förväntningarna på en i högre grad hierarkisk ansvarsfördelning och tydligare gränsdragningar har förstärkts i detta utdragna krisläge.

Det behövs även riktade åtgärder för att säkerställa en gemensam förståelse för CKL:s roll och mandat i förhållande till bland annat förvaltningar och bolag under en kris.

### Förankring av CKL:s beslut

Båda rapporterna lyfter fram att beslut som fattats av CKL inte alltid varit tillräckligt förankrade i verksamheterna. Som ett exempel nämns den centrala bemanningsfunktionen för medarbetare inom äldreomsorgen. Att upprätta funktionen innebar en stor arbetsinsats men den nyttjades inte fullt ut av stadsdelsförvaltningarna. Ett annat exempel är stängningen av daglig verksamhet där beslutet kom snabbt och verksamheterna hade behövt tid på sig för att förbereda alternativ för brukarna.

### *Sekretariatets synpunkt*

När det gäller beslut under en kris behöver en avvägning göras mellan hur snabbt ett beslut måste fattas och vikten av förankring i verksamheterna. Att hitta en form för dialog mellan verksamhet och CKL, som är förankrad och känd av alla berörda, skulle sannolikt ge en ökad acceptans för beslut. En viktig aspekt att ha med sig är också den kompetens som förvaltningar och bolag har inom sina verksamhetsområden, bland annat genom sina nära kontakter med invånare och brukare. En utökad dialog kan därför också ge CKL bra underlag inför beslut.

### Stadens inriktning

Båda utvärderingarna lyfter fram stadens inriktning under pandemin. Inriktningen justerades inte nämnvärt över tid och bedöms ha varit av mer vägledande och övergripande karaktär än operativ och anpassad till stadens verksamhet. Syftet var bland annat att peka ut vad som måste prioriteras.

Försvarshögskolan menar att detta kan ha försvårat upprättandet av en gemensam situationsförståelse för vad pandemin innebar för staden. De föreslår att staden ska stärka sin förmåga till situationsförståelse, så att inriktningar och lägesbilder blir mer operativt orienterade underlag för beslut. Governo föreslår att staden ska ta fram en definition av vad som utgör prioriterad verksamhet i olika lägen.

### *Sekretariatets synpunkt*

Sekretariatet gör bedömningen att den vägledande inriktningen har varit till nytta för förvaltningar och bolag då dessa har gjort lokala bedömningar och inriktningar som varit mer verksamhetsnära. Samtidigt anser sekretariatet att det är viktigt att tydliggöra syftet med stadens inriktning, så att inriktningarna fyller den funktion som är tänkt.

Utifrån stadens omfattande verksamhet samt krisers olikhet bedömer sekretariatet att det vore svårt att i förväg definiera hur verksamheter ska prioriteras i olika lägen. De flesta av stadens verksamheter är samhällsviktiga och måste upprätthållas oavsett vad som händer. Andra verksamheter kanske bör upprätthållas i en kris av andra skäl eller för att man inte är påverkad av krisen. Även här anser sekretariatet att det är viktigt med tydlighet från stadens ledning och CKL om vilka prioriteringar som behöver göras i respektive situation.

Sekretariatet instämmer dock i att det kan vara nyttigt att föra en diskussion om vad som utgör en ”upprätthållen verksamhet”, relaterat till den service som staden ska erbjuda invånarna.

### **Kommunikation**

En stor utmaning på samtliga nivåer har varit kommunikation under krisen. Det har varit ett mycket stort informationsflöde som inkommit till staden och som dessutom skickats i olika riktningar inom staden. Det handlar om både intern och extern information – framförallt avseende äldreomsorg. Det har krävts ett omfattande arbete bland annat inom stadsdelsförvaltningarna för att hantera, tolka och bearbeta informationen, att jämföra den med tidigare mottagen information samt säkerställa att den når rätt målgrupp. Governo föreslår att ansvar och kommunikationsvägar förtydligas inom äldreomsorgen.

### *Sekretariatets synpunkt*

Sekretariatet instämmer i vikten av att kommunikation, information, beslut och riktlinjer hanteras på ett effektivt sätt. Här bedömer vi att det finns möjlighet att utveckla såväl kommunikationsvägarna ut i verksamheterna som möjligheterna till dialog mellan centrala och mer operativa funktioner. Sannolikt finns också effektivitetsvinster med att i högre utsträckning samordna stadens kommunikation, såväl den som riktas internt som externt. Sekretariatet vill dessutom understryka att många förvaltningar har begränsade resurser för kommunikation/information som inte är anpassade efter en omfattande kris som denna.



### Medicinsk kompetens

Flera utmaningar har förts fram angående behovet av medicinsk kompetens i en pandemi. Hade smittspridningen kunnat minskas om tillgången till såväl läkare som sjuksköterskor varit högre? Governo föreslår att Medicinskt ansvarig sjuksköterskas (Mas) roll och arbetssätt förtydligas samt att staden ser över hur tillgång till medicinsk kompetens kan säkras inom förskola.

### *Sekretariatets synpunkt*

Ett behov av att tydliggöra Mas-funktionens organisation och arbetssätt har lyfts från flera håll. Ett uppdrag har getts äldrenämnden i budget 2021 att utreda detta. Äldreförvaltningen har gjort en uppföljning av samverkan mellan vård- och omsorgsboendena och läkarorganisationerna under pandemin. Uppföljningen utgör ett underlag i diskussioner med regionen i frågan.

När det gäller medicinsk kompetens inom förskola föreslår sekretariatet att utbildningsförvaltningen som har ett samordnande ansvar för förskola ser över behovet och möjligheterna att elevhälsans kompetens vid behov kan stödja även i övergripande förskolefrågor i en krissituation. Staden har dock inte ansvar för förskolebarnens hälso- och sjukvård, det är viktigt att staden inte övertar det ansvaret som ligger helt på vårdnadshavare.

Det är viktigt att staden inte bygger sin ordinarie organisation utifrån den omfattning som kan behövas i kris. I kommande krisplaneringsarbete bör hänsyn tas till hur staden snabbt kan skala upp den kompetens som kan behövas i den aktuella krisen. Under pandemin har det funnits behov av medicinsk kompetens, en annan gång kan det vara någon helt annan kompetens som behövs.

### Ledarskap

Governo lyfter att ett stort ansvar har vilat på cheferna under pandemin och ledarskapet har prövats. Initialt fanns stor okunskap om viruset och dess spridning, detta i kombination med hög sjukfrånvaro, brist på skyddsutrustning, stort medieintresse, spekulationer och desinformation i sociala medier samt krisens långvarighet har inneburit svåra utmaningar i många verksamheter.

Att krisen pågått under lång tid innebär en hög arbetsbelastning på både chefer och medarbetare. Ledarskapet har dessutom varit tvunget att förändras utifrån de behov som uppstått i krisen. Det gäller såväl inom personalintensiva och hårt drabbade verksamheter, såsom verksamheter som helt eller delvis fått stänga

eller ställa om, som inom verksamheter där medarbetare i huvudsak har arbetat hemifrån.

Governo anser att stadsdirektören bör tydliggöra vad ett närvarande ledarskap innebär på olika nivåer i verksamheten samt vilka förväntningar som ställs på chefer. Dessutom föreslås att ett förhållningssätt för hur chefer på olika nivåer kan avlastas och stödjas tas fram.

#### *Sekretariatets synpunkt*

Staden har ett långtgående delegerat budget-, personal- och arbetsmiljöansvar. Det är varje chefs ansvar att i vardag som kris säkerställa en god arbetsmiljö för såväl chefer som medarbetare. I detta ligger även att säkerställa nödvändig avlastning samt stöd. Stadens verksamheter är väldigt olika till sin karaktär och har dessutom olika lokala förutsättningar, resurser och behov. Sekretariatets hållning är därför att det är svårt och nyttan tveksam att ta fram generella förhållningssätt som ska gälla alla. Dock ser vi stora möjligheter till lärande utifrån chefernas agerande under krisen. En fördjupad analys av ledarskapet har påbörjats och kan visa på behov av insatser för att stärka chefers ledarskap både i kris och i vardag.

#### **Arbetssätt, innovation och digitalisering**

Governo beskriver att flera av stadens verksamheter har ställt om till arbete på distans vilket har lett till nya lösningar, ändrade arbetssätt och ökad digitalisering. Exempel ges på olika förhållningssätt, alltifrån att möten har genomförts digitalt till att det digitala innebär en mer radikal omställning där också verksamhetsutveckling skett.

Pandemin är till sin karaktär en företeelse som medfört många negativa konsekvenser i samhället, men här är ändå ett område där lärdomar kan ge upphov till omställning och innovation som förändrar den offentliga tjänsteleveransen i grunden.

Governo föreslår att staden gör ett arbetsgivarstrategiskt arbete kopplat till distansarbete och arbete hemifrån, där stadens inriktning behöver förtydligas.

#### *Sekretariatets synpunkt*

Staden har under pandemin tagit flera kliv framåt när det gäller digitalisering. Det är viktigt att ta vara på de lärdomar som gjorts och fortsätta den pågående utvecklingen även efter pandemin. När det gäller digitalisering och arbetssätt kommer vi sannolikt inte att gå tillbaka till hur det var innan pandemin. Exempelvis kan omkring 6000 av stadens 43000 medarbetare utföra sitt arbete hemifrån.

Staden har under många år arbetat med innovation och utveckling, både vad gäller teknisk utveckling såsom till exempel välfärdsteknik och digitalisering men även nya arbetssätt och metoder. I samband med pandemin har staden tagit stora steg framåt bland annat genom användning av digitala verktyg och nya arbetssätt. Det är viktigt att staden tar hand om lärdomar som gjorts och den innovationskraft som finns för att utveckla staden framåt.

### Näringslivets förutsättningar

Näringslivet har påverkats stort i pandemin. Governo lyfter fram småföretagare som en grupp som kan behöva särskilt stöd, i synnerhet i utsatta områden. Här föreslås att staden ser över hur man kan stötta dessa med rådgivning kring olika stödformer samt annan vägledning för att undvika ekonomisk kris och i värsta fall konkurs. Governo ser också ett behov av en analys av stadens samlade näringslivsarbete för att säkra ett starkt företagande i Stockholms stad.

### *Sekretariatets synpunkt*

Sekretariatet instämmer i att näringsliv och företagande har påverkats starkt under pandemin. Många stödinsatser har beslutats av regeringen och det är förstås viktigt att säkerställa att de som berörs känner till dessa och förstår hur man kan ta del av dem.

Stockholms stad har stort näringslivsfokus och har nu startat upp ett omfattande arbete för att växla upp Stockholm så snart det är möjligt med tanke på pandemin. Arbetet utgår från stadens näringslivspolicy och syftar till att stimulera tillväxt och företagsamhet. Många av stadens förvaltningar och bolag deltar i arbetet. Sekretariatet föreslår att de synpunkter som lyfts här också omhändertas i det arbetet.

### **Fördjupande analyser**

De inledande delutvärderingarna inom stabsmetodik och process har visat på behovet av att analysera vissa områden vidare. Utvärderingssekretariatet har prioriterat följande områden för fördjupande analyser. Fler fördjupningar kan tillkomma.

### **Äldreomsorg**

Med tanke på pandemins omfattande påverkan på äldreomsorgen fanns redan från uppdragets start ett beslut om fördjupad analys av området. Den fördjupande analysen av äldreomsorgen redovisas under andra kvartalet 2021.

### Materialfunktion

Tillgången till skyddsmateriel var ansträngd under våren och staden tillskapade därför en särskild materialfunktion. Analysen av denna materialfunktions arbete ingår som en del i analysen av äldreomsorgen.

### Utsatta områden

Processutvärderingen visar att det har funnits särskilda förutsättningar för hanteringen av pandemin i utsatta områden. Många lokala lösningar har utvecklats och utvärderingssekretariatet ser möjligheter till lärande, framför allt kopplat till kommunikation. Den fördjupande analysen av utsatta områden redovisas under tredje kvartalet 2021.

### Ledarskap

Såväl stabsutvärderingen som processutvärderingen visar på ett starkt ledarskap under krisen. De förändrade förutsättningarna i en utdragen kris ställer särskilda krav på ledarskapet – oavsett om det sker i rummet eller på distans vid hemarbete. Den fördjupande analysen inom ledarskap syftar till att bidra till ett lärande för framtiden och ge ett underlag för att stärka chefers ledarskap i kris och i vardag. Den fördjupande analysen av ledarskapet redovisas under tredje kvartalet 2021.

### Lärande och utveckling

Det övergripande syftet med utvärderingen är att skapa lärande och verksamhetsutveckling såväl i kris som i vardag. Det är därför viktigt att staden som organisation, men även att enskilda chefer och medarbetare, tillgodogör sig de förbättringsområden som kommer fram i utvärderingarna. Det ligger ett stort ansvar på förvaltningar och bolag att utveckla sin krishanteringsförmåga samt att kvalitetsutveckla sina verksamheter.

De rapporter och resultat som tas fram av utvärderingssekretariatet kommer att användas och spridas på olika sätt inom staden. Presentationer kommer att göras inom stadens befintliga mötesforum. Erfarenhetsåterföring kan också komma att göras genom presentationer, intervjuer med medarbetare och chefer, filmer från verksamheter mm.

### Bilagor

1. Processutvärdering, Stockholms stads hantering av covid-19-pandemin under 1 mars-30 september 2020, Governo AB.

2. Stabsutvärdering, Stockholms stads centrala krislednings hantering av covid-19 under den initiala fasen, 4 februari – 1 september 2020, Försvarshögskolan/ Centrum för totalförsvar och samhällets säkerhet.