



FoU arbetsrapport 36:2022

Socialtjänsten och pandemin - vad tar vi med oss?

Åse Andersson

**FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete
Kommunerna i Boxholm, Kinda, Linköping, Mjölby, Motala, Vadstena, Ydre,
Åtvidaberg och Ödeshög samt Linköpings universitet**

ISSN 1651-0232 © författarna & FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete,
Linköpings kommun

Förord

Hösten 2021 fick jag ett uppdrag att sammanfatta erfarenheter inom socialtjänsten från Covid-19 pandemin. Det har gett mig en värdefull inblick i det stora arbetsfältet som utgör socialtjänst.

Tack till alla som deltagit i referensgruppen och lämnat synpunkter och varit bollplank under studien. Tack också till alla er som tagit er tid att dela era erfarenheter av socialtjänsten under pandemin med mig under studien.

Åse Andersson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	6
Inledning	6
<i>Rapportens upplägg</i>	6
Bakgrund	7
<i>Att möta en kris</i>	7
<i>Linköping</i>	7
<i>Socialtjänsten i Linköping</i>	8
<i>Socialtjänsten och pandemin</i>	9
Förutsättningar för rekommendationer	10
Arbetsätt	10
Erfarenheter	11
Klientnära arbete under pandemin	11
<i>Resurser</i>	11
<i>Rutiner på plats</i>	12
<i>Känslomässiga utmaningar</i>	12
<i>Kommunikation och information</i>	13
<i>Närvarande chef och stöd från kollegor</i>	13
<i>Erfarenheter av digitalisering</i>	13
Verksamhetsnära chefers förutsättningar under pandemin	14
<i>Resurser och arbetsuppgifter</i>	14
<i>Erfarenheter av digitaliseringen</i>	15
<i>Närvarande chefer och kollegialt stöd - samarbetspartners stöd</i>	16
<i>Kommunikation och information ur ett mellancheftsperspektiv</i>	16
<i>Samverkan och samordning</i>	16
Strategiskt och samordnande arbete	16
<i>Resurser samordning och samverkan</i>	17
<i>Överblick över verksamheten</i>	17
<i>Att planera för framtiden</i>	18
<i>Kommunikation</i>	18
<i>Beslutsfattande</i>	18
Plötsligt händer det - idéer blir verklighet	19
Slutsatser	20
<i>Att ha en stabilitet i verksamheten men med inbyggd flexibilitet</i>	21

<i>God samverkan</i>	22
<i>Kommunikation och information</i>	22
<i>Beslutsfattande och dokumentation</i>	23
Beslutsunderlag - Handlingskraft, delaktighet och faktabaserat	23
Is i magen eller snabba puckar?.....	23
Dokumentation av och om beslut	24
<i>Överblick över verksamheten</i>	24
<i>Människorna inom socialtjänsten styrkor och utmaningar</i>	24
<i>Verksamhetsutveckling och förutsättningar för lärande</i>	25
Utgå från prioriterade behov	25
Fokuserad process.....	25
Att våga testa och lära av sådant som inte faller väl ut	25
Planerad uppföljning och tydlig dokumentation	26
Fyra målområden för en robust organisation	26
<i>Stabilitet med inbyggd flexibilitet</i>	26
<i>Goda förutsättningar för utveckling och lärande</i>	26
<i>Goda förutsättningar för samverkan och samordning</i>	26
<i>Goda förutsättningar för snabba och genomtänkta beslut</i>	26
Referenser	28

Sammanfattning

Rapporten är skriven från uppdrag att utifrån erfarenheter av pandemin identifiera på vilket sätt socialtjänsten i Linköping kan rustas för att ha goda förutsättningar att hantera framtida utmaningar.

Socialtjänst är ett brett verksamhetsområde. Det skiljer i uppdrag och målsättning för socialtjänstens olika verksamheter. I verksamheterna möter man också olika målgrupper som har olika förutsättningar. Arbetet på olika nivåer inom socialtjänsten har olika planeringshorisonter, detta påverkar både behov av information, förutsättningar för flexibilitet och vad man ser som prioriterat.

Viktiga saker för att ha goda förutsättningar att hantera framtida utmaningar har identifierats som stabilitet att falla tillbaka på med inbyggd flexibilitet, förutsättningar att fatta snabba men genomtänkta beslut, överblick över verksamheten, bra förutsättningar för prognosarbete, upparbetade samverkansforum och kommunikationsvägar, och engagerade människor. Under kriser är det vanligt att man inte kan använda de vanliga metoderna eller verktygen. En del i flexibilitet blir att kunna göra på annat sätt. Att kunna införa och behålla nya arbetssätt har i studien visat på gemensamma framgångsfaktorer. Dessa är att utgå från prioriterat behov, komprimerad utvecklings och införandeprocess, förutsättningar för involverade att delta, och i förväg planerad uppföljning.

Systematisk dokumentation av beslut och uppdrag bidrar till förutsättningarna att vara en lärande organisation.

Inledning

Rapporten utgår från ett uppdrag inom social och omsorgsförvaltningen att belysa erfarenheter och lärdomar av covid19 pandemin och studien utforskar frågan “bedriva socialtjänst under utmanande förutsättningar”.

De utmaningar vi haft under pandemin är en källa till kunskap men målet med studien har inte fokus på pandemihantering eller ens krishantering. Studiens syfte är att stärka socialtjänstens långsiktiga förmåga att hantera framtida utmaningar. Rapporten ska kunna utgöra ett underlag för rekommendationer för verksamhetsförbättringar som kan bidra till en robust organisation. En organisation som vid kriser har goda förutsättningar att *“upprätthålla en fungerande och säker verksamhet med trygga medarbetare som kan möta våra medborgares behov av stöd och hjälp.”*

Studien har genomförts under hösten och vintern 2021 och omfattar verksamheter inom Leanlink och social och omsorgsförvaltningen. Studien har fokus på vilka utmaningar socialtjänsten mött under pandemin och hur dessa hanterats, vad som upplevts som stödjande eller hindrande strukturer. Vissa nedslag har också gjorts i tidigare kriser.

Studiens frågeställning är:

- “Vad behöver organisationen ha på plats för att vara väl rustade att möta en kris?”

Rapportens upplägg

Rapporten inleds med en bakgrundsbeskrivning. Där lyfts förutsättningar att hantera en kris, Linköpings särskilda förutsättningar och socialtjänsten i Linköping. Eftersom syftet med studien är att ge underlag till förslag om verksamhetsutveckling beskrivs också förutsättningar för implementering i bakgrunden. Därefter beskrivs hur underlaget till rapporten tagits fram.

Sedan redovisas erfarenheter under pandemin utifrån organisationsnivåer. Erfarenheterna är både lokala, andra kommuners och erfarenheter från andra organisationer. I slutsatserna redovisas teman som framkommit som viktiga förutsättningar för att möta en kris och vad som framkommit om Linköpings styrkor och utmaningar inom dessa områden. Rapporten avslutas med att redovisa målområden utifrån de intervjuer som genomförts under studien.

Bakgrund

Att möta en kris

Begreppet kris kan användas på många sätt. För att det ska vara en kris brukar det vanligtvis finnas med ingredienser som handlar om en kollektiv upplevelse av negativa effekter, brådskan och osäkra omständigheter, behov av handling och beslut. Det beskrivs också ofta att befintliga strukturer, metoder, eller redskap inte räcker till att möta den situation man står inför (Deverell, 2012). Den definitionen av kris som Linköpings kommun använde i sitt krisledningsarbete var "Ett tillstånd, orsakat av en oönskad händelse, där en eller flera verksamheter i Linköpings kommun är utsatta för sådana påfrestningar att dessa inte kan bedrivas med normala resurser och ordinarie organisation" (Linköpings kommun, 2021). Olika kriser har olika uttryck och varierar i varaktighet och tempo.

I svensk krishantering finns tre grundprinciper. Ansvarsprincipen, likhetsprincipen och närhetsprincipen. Ansvarsprincipen säger att den som har ansvar för en verksamhet under normala förhållanden ska ha ansvaret också under en krissituation och likhetsprincipen att verksamheter ska fungera på så liknande sätt som vid normala förhållande. Närhetsprincipen anger att krisen ska lösas på så lokal nivå som möjligt (MSB, 2021).

För socialtjänsten innebär att möta en kris alltså både att hantera de speciella behov som uppstår under en kris men också att bedriva socialtjänst på liknande sätt som vanligt, trots utmanande omständigheter. Då krisen definieras av att vara en sådan situation där det vardagliga inte räcker till krävs också en anpassningsförmåga i organisationen. Forskning visar att anpassningsförmågan behöver finnas på samtliga nivåer i organisationen och påverkas av organisationskulturen (Deverell och Olsson, 2013).

Linköping

Linköping har med sina drygt 160 000 invånare särskilda förutsättningar jämfört med många andra kommuner. Av Sveriges 290 kommuner har majoriteten färre än 50 000 invånare och endast ett fåtal har mer än 150 000 invånare. Det finns inbyggda styrkor i att vara en stor kommun men också inbyggda utmaningar.

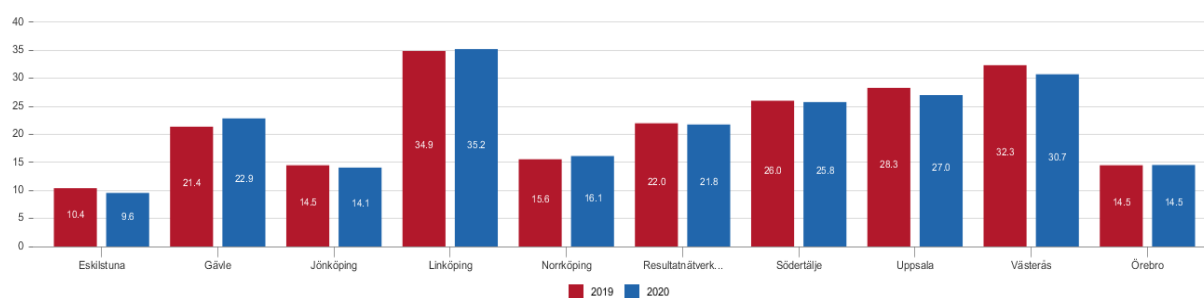
Linköping är en demografiskt ung stad, med stark befolkningstillväxt och försörjningskvoten förväntas utvecklas i jämförelsevis beskedlig takt. Arbetslösheten är trendmässigt lägre än i riket i övrigt och Linköping stärker också sin roll som en regional arbetsmarknadsnod. Linköping är en kunskapsstad och utbildningsnivån är i jämförelsevis hög. Kommunens ekonomi är god. Sett till utvecklingen av BRP per capita har Linköping i ett tio års perspektiv haft en starkare utveckling än riket. Men även att Linköping i övergripande mening är en gynnad kommun är polariseringen i Linköping tydlig.

Arbetslösheten för utrikes födda är betydligt högre än för befolkningen i stort. Arbetslösheten för förgymnasialt utbildade är också flera gånger högre än för eftergymnasialt utbildade. I en studie gjord 2019 var skillnaderna i Linköping större än för både länet och riket. Inkomstspridningen - mätt som Gini-koefficient (disponibel inkomst) - är större i Linköping än i länet som helhet. Förekomsten av låg ekonomisk standard (risk för relativ fattigdom) är

något större i Linköping jämfört med riket, men lägre jämfört med regionen. Andelen med låg ekonomisk standard är lägre på landsbygden, i mindre och större tätorter jämfört med staden Linköping. Bland födda utom Europa är det relativt fler som har låga inkomster. I vissa stadsdelar är också trångboddheten påtaglig. Barnfamiljer är mest utsatta Andelen vuxna i befolkningen som har långvarigt behov av försörjningsstöd är något högre i Linköping än i jämförbara kommuner. Enligt Kolada, kommuners och regioners öppna databas, är utvecklingen i Linköping är dessutom negativ. Linköping är också en av de 14 kommuner i riket som har ett sk särskilt utsatt område. Utsatta områden skiljer sig från andra områden i Sverige enligt polisens nationella operativa avdelning NOA genom att den socioekonomiska statusen är låg, trångboddheten är utbredd och en alternativ samhällsordning har skapats. Ett särskilt utsatt område har än mer markanta sociala problem.

Socialtjänsten i Linköping

Den del av socialtjänsten som omfattas av studien är utredningsarbete och genomförande av insatser till personer med stöd av socialtjänstlagen eller LSS, dock inte försörjningsstödet. Det innefattar myndighetsutövning och samt insatser för kommuninvånarna inom både kommunal och privat regi, både insatser som kräver ett biståndsbeslut från myndighet och andra insatser. I Linköping är det två olika organisatoriska enheter som arbetar med denna typ av socialtjänst det är social och omsorgsförvaltningen och Leanlink. Inom Leanlink finns de kommunala utförare av vård och omsorg. Därtill kommer också ett antal privata utförare. Linköpings kommun har en förhållandevis hög andel av vård och omsorg i enskild regi i jämförelse med andra jämnstora kommuner. Linköping köper en dryg tredjedel av den vård och omsorg som tillhandahålls medborgarna.



Figur 1: Köp av vård och omsorg, totalt, från privata utförare, andel procent (Kolada N04125).

Organisationen kring socialtjänsten i Linköping är under omvandling och både Leanlink och social och omsorgsförvaltningen har genomfört organisatoriska förändringar under pandemin.

Socialtjänstens uppdrag och målgrupper skiljer sig åt inom och mellan de olika verksamheterna och därmed skiljer sig förutsättningarna för att bedriva socialtjänst under en pandemi åt. Det kan därför finnas ett värde i att beskriva de olika uppdragen inom socialtjänsten. Ett sätt att är att använda den uppdelning som Hasenfeld (1983) gör då han delar in efter syfte med verksamheten, vilket han beskriver som antingen sorterande, upprätthållande eller förändrande och hur klients position i samhället ser ut, om denna upplevs som dysfunktionell eller inte. Att uppdraget och målgruppens karaktär skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsgrenarna inom socialtjänsten gör att olika verksamheter har olika förutsättning att möta kriser och har påverkats olika av pandemin. Så har till exempel sköra äldre varit särskilt utsatta för sjukdom och förtida död under pandemin. Andra målgrupper kan drabbas mer av de indirekta effekterna av pandemin som till exempel social isolering eller förändringar i undervisningssätt. Förutsättningarna för socialtjänsten att hantera en önskan från den enskilde om minskad kontakt utifrån risk för smittspridning blir också olika om det

handlar om en utredning baserad på den enskildes initiativ eller inte. Gemensamt för hela socialtjänsten är att arbetet bygger mycket på kontakten med den enskilde och detta har naturligtvis påverkats av pandemin.

Socialtjänsten och pandemin

Pandemin har påverkat socialtjänsten i Linköping och både Leanlink och social- och omsorgsförvaltningen har haft krisledningsorganisation aktiverad. Målsättningen med krislednings-organisationen var att upprätthålla en fungerande och säker verksamhet. Som stöd för förvaltningarna att upprätthålla verksamhet finns Linköpings kommuns riktlinjer för krishantering och civilt försvar.

Pandemin är en speciell form av krissituation, i de flesta fall varar en kris inte under så lång tid, den är också vanligtvis mer avgränsad i vilka den berör. Förutom att situationen pågått mycket länge så rör den både våra klienter/brukare, samhället i stort och de som arbetar inom socialtjänsten. Åtgärder i samband med krisen har både ett samhällsperspektiv, ett arbetsgivarperspektiv och ett brukarperspektiv vilket medför risk för målkonflikter.

Särskilda boende inom äldreomsorgen drabbades hårdare av pandemin än många andra verksamheter. Målgruppen som helhet hade hög risk att bli allvarligt sjuk av viruset och äldreomsorgen fick också till viss del utökade uppdrag under pandemin. Gränsdragning till regionen förändrades. Den statliga utredning som gjordes om äldreomsorgen under pandemin betonar också att äldreomsorgen redan innan pandemin var resursmässigt eftersatt. (SOU 2020:80). Av den lägesrapport i verksamheter som genomfördes varje vecka framgår att det var äldreomsorgen som var mest direkt påverkad av pandemin vad gällde tillgång till skyddsutrustning, personal och oro.

Utmaningarna har också sett olika ut efterhand. Inledningsvis var skyddsutrustning ett stort bekymmer inom främst äldreomsorgen och LSS verksamheter men att efterhand minskade graden av problem med skyddsutrustning. Bemanning påverkade i hög grad verksamheterna och den utmaningen bestod över längre tid. Inom samma verksamhet kan olika enheter ha drabbats olika av pandemin och därmed ha olika erfarenheter.

Fokus för åtgärder, beslut och uppföljning har från socialtjänstens krisledning låg till stor del på äldreomsorg och i viss mån på funktionshinderområdet. För övriga delar av socialtjänsten har krisledningen fokuserat på att identifiera kommande behov men det dagliga arbetssättet under pandemin och dess påverkan på socialtjänsten har i huvudsak hanterats i linjen. Fokus nationellt sett vad gäller pandemin har övervägande varit på hälso- och sjukvårdens ansvarsområden. I den mån socialtjänsten varit i fokus har tyngdpunkten legat på äldreomsorgen. Pandemin har haft störst direkt påverkan på dessa områden.

De direkta effekterna av pandemin inom socialtjänsten har varit mer märkbara inom vård och omsorg om äldre och funktionsnedsatta. De indirekta effekterna kan på sikt bli mer märkbara inom andra delar av socialtjänsten. Många av de socialtjänsten möter lever i en utsatt situation. När en kris drabbar ett samhälle påverkas personer som även före krisen hade utmaningar ofta mer än andra och socialtjänsten kan få ett intensifierat uppdrag under och efter en kris. Detta kan bero på både uppdämda behov men också på faktiskt ökade behov hos medborgarna. Folk som varit på marginalen att behöva stöd i sin livsföring kan under en kris drabbas och få försämrade förutsättningar. Barn och unga som redan hade utmaningar med skolgång har påverkats mer negativt av gymnasieskolornas distansundervisning. (Thorell et al., 2021) Den sociala isoleringen i hemmet har också medfört ökad risk för våld i nära relationer. I en genomlysning av social och omsorgsförvaltningen daterad januari 2021 ser man att flera delar av socialtjänsten kan komma att behöva möta ett ökat behov av insatser

utifrån indirekta konsekvenser av pandemin och uppdämda behov (Social och omsorgsförvaltningen, 2021).

Förutsättningar för rekommendationer

Syftet med studien är att hitta förslag på åtgärder som kan göra organisationen bättre rustad att hantera framtida kriser.

Karin Guldbandsen, folkhälsomyndigheten, har sammanställt vilka faktorer som forskning visar på är viktiga för en framgångsrik implementering. Hon fokuserar på implementering av behandlingsmetoder men de komponenter hon tar upp bör vara överförbara till implementering av arbetssätt i allmänhet. De mest grundläggande kraven är att det finns ett uttalat behov av det som ska implementeras och att det passar in i det sammanhang det ska implementeras.

Viktiga komponenter för det som ska implementeras är

- synliga fördelar jämfört med tidigare,
- att det är i enlighet med värdegrund,
- lätt att förstå och fullfölja,
- möjligt att testa i liten skala,

Ytterligare två punkter som kanske mest gäller implementering av behandlingsmetoder är

- möjligt att anpassa till verksamheten och
- programtrohet.

Det finns också komponenter i den faktiska implementeringen som är viktiga och särskilt framgångsrikt finner hon att kombination av olika delar är tex, utbildning, träning, möjlighet till konsultation. Utvärdering och återkoppling är viktigt för en framgångsrik implementering. Enbart information, muntligt eller skriftligt har inte visat sig bidra till framgångsrik implementering.

Även förutsättningar i organisationen som organisationskultur och organisationsklimat är viktigt, till exempel hur organisationen hanterar förändring. Omständigheter för organisationen eller samhället som helhet påverkar också implementeringsprocesser, till exempel ekonomiska förutsättningar eller organisationsförändringar (Guldbandsen, 2007).

Arbetssätt

Studien har genomförts hösten och vintern 2021. Under denna period har mycket publicerats av erfarenheter av pandemin. Nationella och lokala studier som berör socialtjänstens verksamhetsområden ingår i studien. Någon systematisk genomgång av tillgängliga rapporter har inte gjorts. Information har hämtats från de största nationella aktörerna som berör socialtjänst, från olika FoU-enheter, utvärderingar från andra kommuner och mindre studier på temat socialtjänst och covid. Dokumentation från krisledningen ingår också i studien. Här finns en svaghet i studien då "att bedriva socialtjänst under pandemin" varit ett delat ansvar mellan krisledning och linjeorganisation. Dokumentation kring linjeorganisationens åtgärder har inte funnits samlade på samma sätt. Det är möjligt att man inte dokumenterat på samma sätt inom linjeorganisationen när man gjort anpassningar till de "rådande omständigheterna", eftersom besluten varit en del av att styra och leda ordinarie verksamhet. Som rapportens författare kan min förståelse påverka både insamlandet av data och slutsatser, då jag sedan många år är verksam inom organisationen. Min erfarenhet är främst från myndighetsorganisationen inom socialtjänst.

Under studien har ett flertal intervjuer med personer som arbetat på olika nivåer med socialtjänst, både det direkta klientarbetet och på arbetsledande, strategisk och verksamhetsstödande nivå. Intervjuerna har varit i samtalsform med fokus på områdena utmaning, lösning, strukturer samt önskat läge.

Under studien har författaren haft avstämningar med en referensgrupp med deltagare från Leanlink äldreomsorg och Leanlink LSS, Social och omsorgsförvaltningens avdelningar för vuxna, barn och unga och äldre. Referensgruppen har haft möjlighet att bidra med inspel till upplägget av studien Till exempel informanter och dokumentation som bör ingå. Referensgruppen har också haft möjlighet att lämna synpunkter på områden som kommit fram. De har också bidragit med sina egna erfarenheter av att bedriva socialtjänst under pandemin.

Under studien har mycket information om krisledningsorganisationen och möjliga områden att beakta kommit fram. Syftet med studien är att identifiera utvecklingsområden i den ordinarie organisationen som också kan påverka en krissituation. Uppgifterna som handlar om arbete och arbetssätt i krisledning, tas därför med endast när de också är tillämpliga på hur organisationen arbetar till vardags.

Erfarenheter

Erfarenheterna redovisas efter nivå i organisationen. Tyngdpunkten ligger på det som kan beskrivas som "direkt produktion" det klientnära arbetet och första linjens chefer. En nivå där planeringshorisonten vanligtvis ligger på nu till de närmaste åren. De övriga nivåerna i organisationen har samlats under rubriken strategiskt, samordnande och verksamhetsstödande arbete. Här kan planeringshorisonten vara betydligt längre och sträcker sig vanligen flera år in i framtiden.

Klientnära arbete under pandemin

Med klientnära arbete menas här det arbete som utförs i direktkontakt med de kommuninvånare som har insatser eller utredning inom socialtjänsten, till exempel arbetet på särskilda boenden, öppenvårdens insatser och utredningsarbete inom social myndighetsutövning.

Resurser

En viktig resurs i det klientnära arbetet är naturligtvis personal. Sjukfrånvaro hos den ordinarie personalen, svårigheten att få in vikarier och att man inom vissa arbetsgrupper var tvungen att låta viss personal sörja för behoven endast hos personer med konstaterad covid ledde till en utmanande arbetssituation.

Utöver att man hade personalbrist till följd av sjukdom så medförde också arbetet under pandemin extra arbetsmoment inom framförallt vård och omsorg, eller att man arbetade under tyngre förutsättningar med skyddsutrustning. Personalsituationen inom vård och omsorg ledde till att personalen var tvungen att arbeta övertid i stor utsträckning.

Att ha möjlighet och tillåtelse att prioritera ned vissa arbetsuppgifter blev en nödvändig förutsättning. Här lyfter flera informanter en gemensam överenskommen "miniminivå." som något som varit ett stöd i att prioritera arbetsuppgifter. Man lyfter att miniminivån är förankrad och godkänd av närmaste chef som viktigt. För de som arbetat klientnära inom myndighetsutövningen är det fler som beskriver att det varit otydligare hur arbetet skulle bedrivas och att detta lett till en osäkerhet (Ahlstrand & Hanberger Persson, 2021). Är

marginalerna i verksamheten små kan sådant man i ett akut läge prioriterar ned riskera att få större långsiktiga effekter. Inom myndighetsutövningen kan till exempel uppföljning av insatser prioriteras ned till förmån för utredningsarbete. Beroende på vad som prioriteras ned och under hur lång period kan detta medföra en minskad känsla av meningsfullhet.

Vikarier som kunde utföra nödvändiga arbetsuppgifter självständigt var också en förutsättning. Den servicepersonal som rekryterades till äldreomsorgen var mycket uppskattade och medförde att omvårdnadspersonal kunde fokusera på omvårdnad i högre utsträckning.

Lokaler var också en resurs att vara vaksam på. Det handlade både om lokaler för att hantera nya behov som till exempel korttidsplatser för personer med konstaterad covid. Under pandemin uppstod också svårigheter kring hur lokaler kunde anpassas till social distansering, det gällde till exempel möjligheter att ta emot besök, men också personalutrymmen som omklädningsrum.

Rutiner på plats

Det klientnära arbetets förutsättningar under pandemin har sett olika ut beroende på vilken gren av socialtjänsten man tittar på. Gemensamt för samtliga informanter är att man pekar på vikten av att ha vissa saker på plats när organisationen försätts i ett utmanande läge. Man tar upp fungerande arbetsrutiner som något som har varit en stödjande struktur som dels underlättat det dagliga arbetet men också bidragit till en ökad flexibilitet genom att tillfällig personal lätt kan introduceras. När fungerande rutiner inte finns på plats så uppges detta medföra ökad belastning, detta blev speciellt märkbart för de avdelningar som genomfört större strukturförändringar under pandemin. I de nationella uppföljningarna så trycker även IVO på att de kommuner som hade fungerande rutiner för kvalitetsarbete innan pandemin som bäst lyckats att upprätthålla en god socialtjänst under pandemin (IVO, 2021)

Känslomässiga utmaningar

Att arbeta inom socialtjänsten är på många sätt ett relationsbetonat arbete, det handlar om kontakt med enskilda. Syftet med arbetet är att ta vård om eller förbättra för de man möter. Under pandemin har alla i samhället riskerat att bli sjuka och det har funnits oro hos anställda inom socialtjänsten för egen sjukdom eller att ta med smitta till sin familj. Man berättar också om oro för att ha smittat någon boende och då skadat en person man är satt att ta vård om. Detta rör personer man träffar ofta och där man också följer och direkt upplever de svårigheter sjukdomen för med sig.

Oro för brukarna återkommer också hos de som arbetar inom social öppenvård och med utredningar, men där centrerar oron till att inte ha kunnat ha tillräcklig kontakt och att personer riskerar att fara illa av aktiviteter man inte gör. Detta lyfts även i den rapport som gjordes 2020 av FOU nordväst. Handlingsutrymmet för socialsekreterarna att avgöra hur mycket kontakt man skulle ha med familjer eller enskilda var stort. Med stort handlingsutrymme följer att kraven ökar samtidigt som de som arbetat mer på distans talar om minskad tillgång till stöd från kollegor eller chefer. En informant talar om handlingsutrymmet som nödvändigt, men att samtidigt ha möjlighet att stämma av och förankra med chef beskrivs som något som bidragit till god arbetsmiljö under pandemin.

En annan form av känslomässig utmaning var att få svårare samtal in i sitt eget hem. Svårigheterna med klientsamtal hemifrån handlar inte om övervägande av kvalitet på information eller sekretess utan om upplevelsen av att obehagliga stunder kommer in i ens hem. Det framkommer att kontoret på många sätt fyller funktion av en "rustning" som gör det

lättare att hantera svåra samtal. En intervjuperson i studien beskriver det som att det går lättare att komma in i sin roll på sin arbetsplats (Ahlstrand & Hanberger Persson, 2021).

En extra utmaning för personer som arbetat på särskilda boenden har varit att hantera en del anhöriga. Det har funnits övergripande riktlinjer för hur besök på boenden har fått lov att genomföras och som undersköterska i äldreården kan man plötsligt ha fått en "polisroll" som man inte är rustad för. Det uppges ha varit frustrerande att både hantera effekterna av pandemin, de anpassningar man måste göra i sitt arbete och samtidigt hantera personer som inte vill följa rekommendationer, man har inte heller haft ett mandat att styra anhörigas beteende.

Kommunikation och information

Kommunikation och information i det klientnära arbetet handlar både om kommunikation med klienterna om den information man själv får. I IVO:s uppföljning framkommer att det varit mycket viktigt med information och delaktighet för brukarna när kommuner varit tvungna att ändra i insatser eller arbetssätt (IVO, 2021).

En utmaning för de som möter brukarna har varit att det saknades målgruppsanpassad information, till exempel på olika språk eller lätt svenska för de som har någon form av kognitiva funktionshinder. Allmän information om pandemin och smittskydd hämtades från nationella aktörer som hade på olika språk och på lätt svenska. En utmaning var de stora mängder information som brukarna fick från olika aktörer och att många enskilda möttes av olika förhållningssätt från olika enheter i kommunen.

En form av målgruppsanpassad kommunikation handlar om sättet informationen förmedlas på. Röda Korset lyfter i sin rapport att dialogen mellan offentliga aktörer och enskilda kan ha olika förutsättningar och att en länk ibland kan vara nödvändig (Röda Korset, 2021). De olika förutsättningarna för dialog i de olika bostadsområden framkommer också i intervju med socialtjänsten i Lambohov.

Den andra delen av kommunikation handlar om informationen till dem själva om hur de som anställda skulle agera under pandemin. Här finns en viss frustration kring förhållningsorder som ändrades men att man uppskattat att i dialog med närmaste chef hantera informationen. Chefen har stått för tolkning av informationen och det finns överlag en förståelse för den informationsmängd som funnits.

Närvarande chef och stöd från kollegor

Oavsett vilken typ av klientnära arbete man arbetar inom så betonar man vikten av stöd i arbetet och närvarande chef eller kollegialt stöd. Vikten av att ha sin närmaste chef tillgänglig lyfts vid båda intervjuerna gjorda på särskilda boenden. Man ha behövt chefens stöd i de känslomässiga utmaningarna, att få stöd för de justeringar man vill göra i det dagliga arbetet på grund av covid. Ett tillfälle där man föreslagit justeringar men inte fått gehör för detta lyfts också som positivt. Att få ett tydligt besked och en förklaring till varför, var värdefullt även om förslaget inte gick igenom.

Även kollegornas stöd lyfts i intervjuerna från särskilda boenden och man beskriver att man kommit varandra närmare under pandemin samt att man känner en yrkesstolthet över vad man själv och kollegorna klarat av.

Erfarenheter av digitalisering

De som till stor del arbetat på distans under pandemin uppger att det informella stödet från kollegor påverkades negativt. Detta framkom både vid intervjuer och genomgång av rapporter. Utredningsarbete inom social myndighet kan handla om känslomässigt utmanande situationer och stor del av det stöd man behöver kommer från kollegor och kan vara av spontan och informell karaktär. Man upplever också att stödet från närmaste chef blivit annorlunda (FoU Nordväst, Stockholms län, 2020; Ahlstrand & Hanberger Persson, 2021). Den omorganisation som gjordes under hösten 2020 där många fick nya kollegor och chefer samtidigt som man skulle arbeta mer på distans har också påverkat förutsättningar för stöd från chefer och kollegor. Erfarenheter av digitalisering i det klientnära arbetet.

Det är främst inom myndighetsutövning och öppenvårdsinsatser som digitala möten med enskilda varit ett alternativ. Överlag har man upplevt att ha digitala möten med brukare i den typen av verksamheter varit oväntat positivt särskilt för vissa målgrupper. Inom öppenvården ser man att flera familjer får vinster av att ha möjligheten att ses digitalt. För en del familjer kan det vara en logistisk utmaning att ta sig till ett möte och för dessa har tillgängligheten ökat. Samma bild kommer från de som arbetar med utredningar av målgruppen 0 - 20 år. Flera informanter i den studien beskrev att de upplevt att digitala möten hade underlättat kontakten med vissa klienter. Det kunde exempelvis handla om ungdomar som tidigare varit svåra att nå fram till. Andra lyfte fram bekvämligheten med videosamtal som något vissa klienter uppskattat. Även här är det tillgängligheten för klienterna som man beskriver som positiv och har ökat genom möjligheten till digitala möten (Ahlstrand & Hanberger Persson, 2021).

Det har också funnits utmaningar i digitala möten. Återkommande både från LSS handläggare och barnavårdshandläggare är risken att missa information. Man lyfter också svårigheten att anpassa bemötande under själva mötet, att till exempel kunna gå iväg en stund. Att bygga relationer är också svårare att få till digitalt än vid ett fysiskt möte. Från vuxengruppen lyfts särskilt svårigheten att ha kontroll över vilka som faktiskt är närvarande och svårigheten att till exempel lyfta frågor om våldsutsatthet.

Att ha digitala möten med samverkanspartners lyfts också av olika informanter som positivt och att det ger möjligheter som telefonkontakt inte ger. När flera parter ses samtidigt kan frågor lättare besvaras och risken för missförstånd eller sidoinformation minskar. Man upplever att det blir mer konstruktiva möten digitalt.

Verksamhetsnära chefers förutsättningar under pandemin

Resurser och arbetsuppgifter

Att hantera personalresurser har varit en utmaning under pandemin. Personalbristen har medfört att man som verksamhetsnära chef har behövt balansera verksamhetens behov av personal och sitt arbetsmiljöansvar för personalen (Myndigheten för vård och omsorgsanalys, 2020).

Coronakommissionen lyfter i sitt första delbetänkande att äldreomsorgen i Sverige resursmässigt var eftersatt även innan pandemin och att detta påverkat förutsättningarna att bedriva god äldreomsorg under pandemin. (SOU 2020:80) Fackförbundet kommunal visar i sin genomlysning att hur bemanningen varit innan pandemin i olika enheter påverkade effekterna av pandemin på äldreomsorgen (Kommunal, 2020). Coronakommissionen uttalar behov av både ökad bemanning och ökad kompetens hos personalen (SOU 2020:80).

Verksamhetschefer poängterar också att det inte enbart är personer man behöver på plats utan personer som har rätt förutsättningar för det de förväntas göra. till exempel relevant utbildning och vana. Att kunna få över personal till en drabbad enhet som redan innan hade viss kännedom om enheten var en framgångsfaktor. Det lyfts i ett samtal att man avser att fortsätta att öka kontakten mellan olika enheter efter pandemin för att ge bättre förutsättningar att stötta mellan enheter fortsättningsvis. Inom vården har man kunnat få in personer som avlastat omvårdnadspersonal vilket varit värdefullt. Servicebiträdena har inte haft nödvändig utbildning för allt omvårdnadsarbete men har kunnat utföra andra arbetsuppgifter och därmed har man kunnat styra om omvårdnadsresurserna.

Ser man till chefernas egen arbetsbelastning kan man se att en av utmaningarna under pandemin har varit kraftigt ökad arbetsbelastning för chefer inom vård och omsorg. Livo, ledarna inom vård och omsorg, har gjort en undersökning om chefer inom äldreomsorgen under pandemin. Man finner en kraftig ökning av arbetsbördan hos äldreomsorgens chefer (LIVO, 2021). I undersökningen poängterar man både de stora arbetsgrupper som en chef har inom äldreomsorg och att det inte finns tillgång till så mycket stödresurser. Detta framkommer också i samtal med chefer januari 2022, stödresurser hade kunnat vara kommunikatör och lättare kontakt med medicinskt ansvarig sjuksköterska, system eller objektspecialister som stödpersoner har också nämnts som möjliga stödresurser. Även FoU Fyrbodals studie omfattar fler delar av socialtjänsten ser att arbetsbelastningen ökat kraftigt för just chefer inom äldreomsorg jämfört med övrig socialtjänst och kopplar också detta till de stora grupper som en första linjens chef ofta har inom äldreomsorgen (FoU-socialtjänst Fyrbodals, 2021).

Från samtal med verksamhetsnära chefer inom leanlink framkommer samma bild att det under pandemin tillkom nya arbetsuppgifter samtidigt som de vanliga var kvar. De nya arbetsuppgifter riktade sig dels till den egna verksamheten och personalen, som till exempel bemanningsfrågor och informationsspridning, men också riktat mot strategisk ledning som att bidra med uppgifter för statistik. Samtidigt upplever man inte att man kunnat släppa de "vanliga" arbetsuppgifterna. Ett exempel som lyfts är klagomålshantering, där klagomål oavsett karaktär skulle hanteras som vanligt. Det var en hel del klagomål om restriktioner med anledning av pandemin, där man ser att det hade kunnat hanteras på annat sätt.

Den verksamhetsnära chefen ska gentemot den strategiska nivån förverkliga beslut men har också att gentemot medarbetarna skapa mening och känsla av sammanhang i organisationen där beslut ska förverkligas. Det finns beslut där första linjens chefer upplevt dessa uppgifter som utmanande och liknande beslut där det varit lätt. Där det var en utmaning har beslut påverkat olika enheter i en händelsekedja och första linjens chefer upplever en avsaknad av analys av konsekvenserna längs kedjan och en brist på samskapande. Där det fungerat väl har man fattat beslut som i huvudsak påverkar en enhet och de berörda har varit delaktiga i beslutet. Som exempel nämndes utökad möjlighet till att fatta beslut även under helger utan problematisering av möjligheten att verkställa beslut under helger. Ett annat exempel på beslut för att öka tillgängligheten var att skapa en särskild mottagning för våldsutsatta. Detta beslut togs i dialog med de som kommer att utgöra den nya mottagningen och det är också där som arbetsinsatsen ligger.

Erfarenheter av digitaliseringen

Från både Livos rapport och Fyrbodalsrapport rapporterar man positiva erfarenheter av digitalisering (FOU-socialtjänst Fyrbodals, 2021; LIVO, 2021) Även i Linköping har man positiva erfarenheter. Digitalisering har handlat om både information och uppgiftslämning

och att ha möten digitalt. Det har också handlat om att arbetsmoment har kunnat utföras på annat sätt som till exempel att använda trygghetskameror för tillsyn inom äldreomsorgen.

Närvarande chefer och kollegialt stöd - samarbetspartners stöd

Från flera informanter och rapporter framkommer att man har haft ett gott stöd från sina medarbetare, att man även som chef haft stöd från chefskollegor och den egna ledningen, men att man inte sällan känt sig ensam och att stödet från egen ledning ofta har behövt frågas efter. Att ansvaret lagts på chefen att höra av sig, vilket i en utmanande situation upplevs problematiskt. Planeringshorisonten kan i en utmanande situation krympa och man behöver fokusera på här och nu. Att som mellanchefer behöva efterfråga stöd framkommer också i den rapport som gjorts av FoU Fyrbodals (FoU-socialtjänst Fyrbodals, 2021).

Kommunikation och information ur ett mellancheferperspektiv

I rapporten "Att leda i en pandemi" beskrivs en del i rollen som mellanchefer innebära att man utgör en form av filter som både får och ger information. Man tar upp den stress som skapas av att ta del av all information och försöka få den vidare till rätt personer och svårigheten att i sin tur vara tydlig till sina medarbetare (FoU-socialtjänst Fyrbodals, 2021). Detta återkommer i samtal med arbetsledare inom Leanlink som beskriver ett informationsöverflöd under pandemin. Man ser de långa kommunikationsvägarna som en utmaning då mail kunde ha vidarebefordrats i omgångar och innehållet var tvunget att sällas och filtreras innan man kunde lämna vidare. Ett av problemen med informationen var att den var otydlig. Det var osäkert vad syftet var med informationen. Ett annat problem var tidpunkten informationen kom. Sådant som skulle vidarebefordras till anställda kom ibland på fredag eftermiddag vilket gjorde det svårt att nå ut i tid. Det kunde också hända att information gått genom olika led och blivit fördröjd och det var svårt att veta hur den förhöll sig till annan information som kom från annat håll. Utförarwebben var inte tydlig med hur gammal informationen var och om den var uppdaterad. Det var inte tydligt om nya direktiv ersatte eller kompletterade andra direktiv.

Från verksamheter inom olika delar av socialtjänst uppges att den främsta informationskällan var digitala kanaler från till exempel folkhälsomyndigheten samt kontakt med regionens smittskyddsmyndighet.

Samverkan och samordning

Man lyfter från mellancheferperspektiv samverkan och samordning som positivt. Positiva exempel är samordning av beställning av skyddsutrustning och samordning av riskbedömningar. Riskbedömningar gjordes på en övergripande nivå med utrymme att lägga till det som var unikt för den egna verksamheten. Detta upplevdes som arbetsbesparande. Vad gäller samordning av beställning av skyddsutrustning var det inte bara arbetsbesparande utan säkrade också kompetens och gav mer kraft i beställningen. En av de lärdomar som lyfts upp i FoU Fyrbodals rapport är också att man i högre utsträckning bör utnyttja fördelar med stordrift.

Strategiskt och samordnande arbete

Vanliga arbetsuppgifter på strategisk nivå handlar om att planera för framtid samt att utifrån ett helhetsperspektiv inventera behov, fördela och prioritera resurser. Övergripande samverkan med andra aktörer i samhället är också en arbetsuppgift.

Resurser samordning och samverkan

För de som arbetar med mer övergripande frågor handlade resurser dels om att prioritera om sitt eget arbete för till exempel krisledningsarbetet men också att se till att organisationen hade rätt resurser och att samordna och fördela dessa inom organisationen.

Inom den övergripande nivån kunde man under pandemin omfördela resurser till krisledningsarbete. Då krisledningsarbetet pågick under en längre tid blev det påfrestande men det var inte omöjligt att prioritera om arbetsuppgifter. Flera informanter talar också om att man kunnat få stöd från andra förvaltningar. Kommunens förvaltningar påverkades olika under pandemin och man samverkade över förvaltningsgränser för att hantera utmaningar

En viktig uppgift på den strategiska nivån var att köpa in och samordna skyddsmaterial. Detta uppdrag gavs miljö-och-samhällsbyggnadskontoret. En annan viktig resurs för verksamheterna var personal och kommunen samverkade med vuxenutbildning och universitetet för att skapa möjligheter för fler att arbeta inom vården. Ett bemanningscenter skulle bidra till att samordna personalresurser.

I Östergötlands länsstyrelses utvärdering av länsövergripande samverkan under coronapandemin (2021) finner man att samverkan utvecklats under arbetets gång, det har funnits en samsyn och en vilja till samarbete, en flexibilitet och förmåga att anpassa sig till situationen men man ser två områden som viktiga för vidareutveckling dels utveckling av tekniska stödsystem och arbetet med lägesbilder, dels kunskap om ansvar roller och uppdrag.

Överblick över verksamheten

Flera informanter uppger att det var en utmaning att få en samlad bild på en mer grundläggande nivå av socialtjänstens uppdrag, till exempel antal brukare med vissa tjänster eller vilka olika aktörer som var berörda. Detta var svårt under pandemin men erfarenheter från tidigare krishantering visar att socialtjänsten i Linköping även då haft svårt att få en övergripande bild av verksamheten. IVO har samma erfarenheter och beskriver att de ser utveckling av informationsförsörjningen som en angelägen förbättringsåtgärd både för IVO som för andra aktörer. IVO beskriver att det handlar både om att förstärka beredskapen och öka lärandet inför framtida kriser. (IVO, 2021)

Under pandemin användes en enkät till socialtjänstens olika verksamheter som ett sätt att få en övergripande bild av nuläget. I enkäten kunde respondenterna ange sin bild av nuläget och hur de förväntade sig att situationen skulle se ut om två veckor. Enkäten bidrog till att tydliggöra vilka verksamheter som var mer drabbade samt vilka typer av problem som var mest angelägna att hantera.

Även länsstyrelsen i Östergötland tar i sin utvärdering upp problemen med att få en överblick och nämner svårigheten att få överblick över olika samverkansstrukturer där frågor hanteras. Man föreslår att en samverkansanalys ska göras tidigt i en händelse för att minimera risken att frågor hanteras i parallella spår. Länsstyrelsen lyfter också vikten av att lätt kunna hämta in en lägesbild och vikten av aktörsgemensamma frågeunderlag rutiner och mallar. Man påpekar också att lägesbilden bör inhämtas utifrån olika operativa tempon och att man bör överväga hur stort behovet är av skyndsamhet. (Länsstyrelsen Östergötland, 2021)

Att planera för framtiden

Prognoser är en viktig del i underlag till beslut. Under pandemin var det svårt att göra prognoser om covid då det fanns många osäkerhetsfaktorer. Det var viktigt att ta vara på kunskap från andra och göra omvärldsbevakning för att få så bra prognoser som möjligt. Man var tvungen att acceptera osäkerhetsfaktorer man inte kunde komma åt och det blev då viktigt att vara tydlig med den osäkerhetsgrad som fanns i prognosen. Det framkommer under studien att begreppet prognos kan ges olika innebörd i olika förvaltningar och att man inom till exempel kommunledningsförvaltningen använder begrepp för framtidsspaningar som inte används på samma sätt i förvaltningar.

Kommunikation

Kommunikation var en utmaning under krisen. Utmaningarna handlade om vad och hur kommunikation skulle gå till och vem man behövde ha kontakt med. Det var också en utmaning att ta ställning till hur agera på information när det kom olika besked från olika myndigheter, som till exempel olika myndigheters syn på vilka krav som skulle ställas på skyddsutrustning. En annan utmaning var att informationen nådde alla samtidigt, det kunde komma frågor om hur kommun eller förvaltning skulle förhålla sig till direktiv eller rekommendationer som precis nått den strategiska ledningen. Från flera informanter som arbetat strategiskt nämns att man i högre grad än tidigare använt sig av kommunikatörer och att detta delvis gett en ny syn på kommunikationsinsatser. Att fortsätta ta stöd av kommunikatörer ses som önskvärt.

Även från strategiskt håll nämns kommunikation via e-post som en utmaning. Att kommunicera via e-post kedjor medförde risker att informationen blev en del i bruset, för att minska riskerna försökte man ha rutiner för hur ämnesraden skulle användas och ibland användes funktionsbrevlådor. För att underlätta tvåvägskommunikation så bedömdes det ändå som viktigt att den som lämnade informationen också var den som var insatt i en fråga och kunde svara på följdfrågor. Det blev längre kommunikationsvägar men möjligheten att ställa följdfrågor och få svar upplevdes som viktigt att prioritera.

Länsstyrelsen i Östergötland noterar också i sin uppföljning av samverkan under pandemin att e-post utgör en risk och förordar funktionsbrevlådor för att informationsflödet inte ska vara personbundet (Länsstyrelsen Östergötland, 2021).

En del i kommunikationen var den information som behövde in till krisledningen dels frågor som behövde besvaras och där använde man sig av en funktionsbrevlåda och där det fanns avsatt administrativ personal som kunde sortera och filtrera till viss del. Dels behövde man på strategisk nivå ha en lägesbild vad gällde till exempel bemanning och skyddsutrustning i verksamheterna. Detta löstes genom en digital enkät som enheterna skulle besvara var vecka. Här förefaller de olika planeringshorisonterna inom organisationen medföra att man inte ser informationen på samma sätt. Detta är en erfarenhet även från nationell nivå. I Socialstyrelsens frukostseminarium om erfarenheter krishantering lyfts behovet av lägesbilder för strategiskt arbete. Man poängterar från Socialstyrelsen att man ser ett ökat behov av att vara tydligt med avsikten att begära in uppgifter och vilka omedelbara aktiviteter som de som lämnar uppgifter inte kan vänta sig.

Beslutsfattande

Under en kris fattas beslut oftare på bristfälligt underlag och under tidspress. I en artikel i statsvetenskaplig tidskrift beskrivs vikten av att ha god dokumentation kring beslut som fattas

under en kris. Det beskrivs också att i en pressad situation kan dokumentation tvärtom prioriteras ned. Att organisationer under kris dokumenterar sitt arbete är viktigt för att förbereda svar på de frågor som kan komma att ställas efter krisen och för lärandet (Deverell, 2021).

Flera informanter uppger att dokumentationen under krisledning efterhand blev svåröverskådlig. Det var svårt att hitta information om vad som skulle följas upp, uppdrag och beslut. Ett sammanhängande system för hur saker skulle dokumenteras i W3D3 saknades också. Lösningar på detta var rutiner för beslutslogg, rutiner för användande av W3D3. Det stod också klart efterhand att vi använder ordet "beslut" på olika sätt. Det finns olika typer av beslut och informanter uppgav att man kunde ha olika syn på vad som var ett "Beslut" att dokumentera. Vissa delar i den formella beslutsprocessen sattes på plats under krisen som tex rutiner för hantering av underlag till beslutande chef, utlämnande av handlingar etc. Det kan vara viktigt att uppmärksamma att pandemin inte hanterades i ett "normalläge" utan under pågående omstrukturering av verksamheten som kan ha medfört att en del strukturer var i behov av förtydligande.

Under krisen skulle beslut fattas på annat sätt än vanligt, snabbhet och handlingskraft prioriterades framför delaktighet. Inom delar av organisationen kan man vanligen ges mer utrymme för diskussioner kring beslut. Fördelar med det nya sättet var att det gick snabbt och nackdelar var att besluten inte blir optimala. Från strategisk nivå ser man i efterhand att en del beslut som fattades inte var helt nödvändiga. Man tog det säkra före det osäkra och rustade upp med insatser som sedan inte användes i den utsträckning som väntats. Man ser att ta besluten gick snabbt och kan ha varit nödvändiga, men utvärdering och beslut om nedmontering tog lång tid.

Som stöd i beslutsprocessen tog man fram ett verktyg där man fick stöd att bedöma proportionalitet, relevans och tidsfaktor för planerade åtgärder. Verktöget centrerar kring beslut om åtgärder och inte beslutsprocessen som sådan. För beslut som fattas på nämndnivå finns en mall för dokumentation som stödjer beslutsprocessen.

Vid genomgång av dokumentationen uppmärksammas att det är relativt lätt att följa vilka beslut som togs som var politiska beslut. Dessa har dokumenterats enligt en bestämd mall, överväganden finns och det finns ofta ett satt datum för hur länge beslutet skulle gälla eller inom vilken tidsram beslutet skulle följas upp och omprövas. Det finns en transparens och det går att skapa sig en bild av överväganden som gjorts.

Plötsligt händer det - idéer blir verklighet

Under pandemin har de utmaningar som skett ofta lett till utveckling av verksamheten. Ett par exempel handlar om utmaningar som funnits även innan pandemin men där förändringsprocessen varit segdragen. Här kan vi se gemensamma framgångsfaktorer som kan vara relevant att tillämpa även i vardaglig verksamhetsutveckling.

Både införandet av möten på distans och tillsyn på distans har varit under införande under en längre period och det har gått relativt trögt med införandet fram till pandemin. Under pandemin har behovet varit mer tydligt upplevt ute i verksamheten, förändringen i arbetssätt är behovsdriven och har också fokus på arbetsuppgiften, "genomföra samtal", "genomföra tillsyn" och det digitala blir ett redskap, en möjlighet. Införandet innan kan ha haft mer fokus på just "använda skype", "införa trygghetskameror", "bli digitala". I språkbruket har digitalisering varit mer av ett eget mål än ett medel.

Andra aspekter man lyfter som framgångsfaktorer har varit att man vid införandet av tillsyn på annat sätt haft större möjligheter att fokusera på just den processen än vad man vanligtvis

har, man har också haft mer tillgång till den expertis man behöver i form av till exempel jurister på ett annat sätt. Pandemin drev fram en gemensam prioritering inom kommunen. Man har också haft mer utrymme att få lov att "testa" att "våga göra fel". Detta kan i och för sig innebära att man måste avsätta resurser under en period efteråt för att säkra kvaliteten.

Ytterligare ett område som man även innan pandemin haft utmaningar kring är kommunikation mellan region och kommun. Under pandemin har behovet av konstruktiv kommunikation kring utskrivningsklara patienter blivit än tydligare. Här har tidigare inte funnits någon upparbetad struktur, utan frågan har hanterats av den avdelningsläkare på regionen som haft patienten och den aktuella handläggaren på social och omsorgsförvaltningen. Ett nytt arbetssätt infördes under pandemin där särskilt utsedd person inom regionen ansvarar för kontakt med social och omsorgsförvaltningen som också har en särskild person utsedd. Personen från social och omsorgsförvaltningen har då bättre förutsättningar till helhetsbild och kan ge bättre information till personer från regionen. Även här ser man att man inför ett nytt arbetssätt med utgångspunkt i ett behov i verksamheten och en gemensam prioritering hos regionen och kommunen. Fokusering har bidragit, inte genom att komprimera arbetet i tid men till två enskilda personer, som har möjlighet att fokusera på frågan. Man upplever att det blir mer konstruktiv kommunikation på detta sätt. Någon uppföljning var inte överenskommen och en viss otydlighet kring om arbetssättet skulle fortsätta fanns och det fanns en farhåga att ett välfungerande arbetssätt inte består.

Slutsatser

Pandemin har inneburit många utmaningar och har ibland tydliggjort sårbarheter vi har i vår organisation. Sårbarheter som i vanliga kan hanteras men i en situation som ställer större krav medför utmaningar. Organisationens styrkor har också blivit tydliggjorda under pandemin och att identifiera vilka styrkor vi kan bygga vidare på är lika viktigt som att identifiera vilka svagheter vi bör åtgärda. Styrkor kan se olika ut i olika delar av organisationen, men genomgående framstår socialtjänsten som en anpassningsbar organisation, där anpassningar kan göras på samtliga nivåer i organisationen. Återkommande under studien har också varit uppgifter om prestigelöshet och samverkansvilja. Medarbetarnas engagemang är också en tillgång för organisationen. Linköpings storlek och socialtjänstens storlek medför också möjligheter till samordning och tillgång till expertis. Det kan handla både om formell expertis, att vi har anställda jurister, kommunikatörer etc., men också att det bland en stor mängd anställda kan finnas relevant informell kunskap eller förmåga.

Linköpings storlek medför både styrkor som till exempel tillgång till resurser eller den kraft och möjlighet till samordning som finns i en större organisation men också utmaningar som långa kommunikationsvägar eller svårighet att överblicka organisationen. Linköpings kommun är också en polariserad kommun och detta kan innebära särskilda utmaningar till exempel för kommunikation.

Efter genomgång av dokumentation och efter intervjuer har följande punkter kommit upp som stödande för en organisation i ett utmanande läge. Punkterna utgör i olika hög grad ett utvecklingsområde inom de olika grenarna av socialtjänsten. Värt att nämna är särskilt den sista punkten, där samtliga informanter och många uppföljningar visar att socialtjänsten har mycket goda förutsättningar.

- En stabilitet att falla tillbaka på men med inbyggd flexibilitet
- Förutsättningar att fatta beslut snabbt som är i enlighet med regelverk och lagar
- Ha överblick av verksamheten och ett bra prognosarbete
- Ha upparbetade samverkansforum och kommunikationsvägar
- Engagerade människor

Under en kris behöver arbeta på annat sätt än vanligt och en kris ger också goda förutsättningar för lärande. Det har framkommit gemensamma framgångsfaktorer för att effektivt införa nya arbetssätt och viktiga punkter för att ge förutsättningar för lärande.

- Nya arbetssätt tar avstamp i prioriterade behov i verksamheten
- Processen att införa nya arbetssätt är komprimerad
- Det finns förutsättningar för involverade i processen att delta
- Det finns en plan för uppföljning
- Det finns dokumentation kring uppdrag eller beslut

Att ha en stabilitet i verksamheten men med inbyggd flexibilitet

En återkommande kommentar både nationellt och lokalt har varit vikten av befintliga arbetssätt på plats när krisen slog till. Detta framkommer både när informanter talar om utmaningar och när de talar om stödjande strukturer och lyfts av olika nationella och regionala aktörer.

Att kunna använda kraft och energi där det behövs och kunna låta annat gå på rutin kan vara viktigt i en kris. Att kunna luta sig mot att man vet hur en arbetsuppgift normalt ska lösas, vilka moment som måste göras bidrar till att man i en situation präglad av stress inte missar viktiga moment. Rutinerna kring beslutsfattande, kommunikation och samverkan framstår som särskilt viktiga.

Samtidigt som det är viktigt med stabilitet tex att ha tydliga arbetsprocesser utmärks en krissituation av att man inte kan göra saker på det sätt man vanligen gör. Det kräver en förmåga att reflektera över de arbetssätt man har och anpassningsförmåga.

Anpassningsförmåga och flexibilitet kan handla om hur man använder olika resurser. När det gäller personalresurser har visats på följande sätt under pandemin:

- Vad för arbetsuppgifter som utförs
- Vem som utför arbetsuppgifterna
- Var, när och hur arbetsuppgifterna utförs

Det har på samtliga nivåer i organisationen varit en kombination av färre personal än vanligt på grund av sjukfrånvaro och tillkommande arbetsuppgifter. Förutsättningarna för de olika sätten att anpassa verksamheten har sett olika ut i olika delar av verksamheten. Det är liknande strategier för materiella resurser. För materiella resurser kan flexibilitet särskilt förutsätta en möjlighet att snabbt kunna öka tillgången, vilket förutsätter en viss lagerhållning.

Att kunna anpassa vad som görs förutsätter att det finns arbetsuppgifter man kan sätta på vänt eller prioritera bort utan att det påverkar verksamhetens kvalitet. På den strategiska nivån förefaller det ha varit lättare att prioritera om vilka arbetsuppgifter som utförs och därmed också vem som utför de nya arbetsuppgifter som tillkommit under pandemin som till exempel inom krisledningsarbetet. Det har också kommit upp som viktigt att det finns stöd för de prioriteringar man gör till exempel genom en i förväg satt miniminivå.

Att anpassa vem som gör arbetsuppgifterna förutsätter att det finns personalresurser som man kan sätta in. Antingen vikarier eller befintlig personal som kan ta andra arbetsuppgifter. Att befintlig personal byter arbetsuppgifter förutsätter både att de har förutsättningar i form av kunskap men också att eventuella arbetsrättsliga processer kan göras i rimlig tid. Det förefaller ha varit lättare att omfördela personal inom samma organisation. Att anpassa var när och hur arbetsuppgifter utförs kan delvis handla om vilka lokaler man har tillgängliga, vilka tekniska lösningar som finns men är också avhängigt arbetsuppgiftens karaktär.

Att ha digital kontakt istället för att ses på plats har upplevts positivt i många sammanhang men mindre lämpligt i andra utifrån de unika förutsättningarna för varje möte. Hit hör klientens inställning, vad samtalet skulle handla om, deltagarnas vana och bekvämlighet med digitala redskap och de digitala redskapens kvalitet. Överlag ser man mer positivt på digital kontakt med enskilda eller samarbetspartners efter att ha varit tvungen att använda det.

Sammanfattningsvis vad gäller flexibilitet kan sägas att det finns tre olika huvudstrategier i anpassningar av verksamhet och att de olika verksamheterna har olika förutsättningar för de olika strategierna. Verksamheter behöver bygga in olika former av flexibilitet för att skapa en anpassningsbar organisation som är rustad att möta utmanande situationer. Ett överskott av resurser oavsett om det handlar om personalresurser eller materiel och lokaler bidrar till anpassningsförmåga. En möjlighet till överblick av verksamhetens behov och resurser bidrar också till anpassningsförmåga. Frånvaron av alternativ ökar tempot i förändring av arbetssätt.

God samverkan

Under pandemin har trots ett utmanande läge en återkommande bild av att man inom kommun och även externt i hög grad upplever en vilja till samarbete och ett gemensamt mål. Organisationens storlek påverkar möjligheten till samverkan både negativt och positivt. Att socialtjänsten är en stor organisation innebär både att det finns resurser inom organisationen men också att det kan vara svårt att överblicka och att kommunikationsvägar kan vara långa. Det finns indikationer på att samverkan till viss del byggde på personkännedom under pandemin.

Återkommande under studien är att samverkan och samordning ger bättre förutsättningar att möta en kris och att samverkan under en utmanande situation förutsätter att det finns redan upparbetade samverkansforum. Det förutsätter också att forumens uppdrag och syfte är kända och att det går att överblicka de samverkansstrukturer som finns. Otydligheter i ansvarsområden påverkar också helhetssyn och möjligheter till samverkan vilket bland annat framkommer i coronakommissionens delbetänkande. Det finns otydligheter i ansvaret mellan kommuner och region som blev tydliga under pandemin. Inom en kommun kan finnas otydligheter i ansvar mellan olika utförare, olika kommunala organisationer, det kan också finnas otydligheter mellan socialtjänsten och den enskilde. Detta kan handla både om att enskilda kan ha uppfattning att socialtjänstens ansvar sträcker sig längre än det gör och där enskilda inte känner till socialtjänstens möjligheter.

Kommunikation och information

Kommunikation och information är ett område som återkommande framkommit som en utmaning i studien. Dagens möjligheter till snabbt informationsflöde förefaller ha bidragit till utmaningar samtidigt som det också underlättat.

Utvecklingsområden för kommunikation har framkommit

- Behov av målgruppsanpassad information
- Metainformation som gör det lättare att sortera informationen
- Samstämmighet
- Långa kommunikationsvägar, vilket i sig medfört svårigheter kring:
 - när information har kommit
 - information som varit otydligt vad mottagaren ska göra med.

Befintliga strukturer som för kommunikation som till exempel utförarwebben har underlättat att få ut information, men mottagarna uppges att informationen som kommit ibland varit svår

att tolka och värdera. Man efterfrågar information om informationen, som tex datum. Även i mailkonversationer hade struktur för information om informationen kunnat underlätta.

Från det klientnära arbetet uppger man också en brist på målgruppsanpassad kommunikation, både internt och externt. Målgruppsanpassad informationen kan handla om språk och lätt svenska, men också hur man förmedlar information. Röda Korset lyfter också i sin genomlysning vikten av kommunikationskanaler och säkra inte bara att informationen går ut utan att den som får den också har förutsättningar att ta den till sig. För Linköpings kommun kan målgruppsanpassad information med fokus på hur informationen förs ut vara relevant i samband med utanförskapsområden.

Beslutsfattande och dokumentation

Beslutsunderlag - Handlingskraft, delaktighet och faktabaserat.

En återkommande kommentar vid intervjuer har varit att organisationen behöver bli mer benägen att fatta beslut på "good enough" underlag. Detta blir ofta nödvändigt under en kris där man sällan har förutsättningar att samla in mycket uppgifter innan beslut. Det är också något som blir alltmer aktuellt i en värld där förändringstakten är hög.

Att i möjligaste mån utforma beslut i samråd med de som berörs kan bidra till beslut med mindre behov av revidering samt underlätta implementering. Detta i sin tur förutsätter att berörda prioriterar att medverka till beslutsunderlag genom till exempel intervjuer eller workshops.

Beslut bör utgå från relevanta fakta. Att kunna fatta faktabaserade beslut förutsätter tillgång till information. Beslut kan vara tvunget att fattas snabbt, särskilt under en kris och det är viktigt att det går snabbt att få fram fakta om verksamheten. Detta har framkommit som ett utvecklingsområde för socialtjänsten i Linköping. Utifrån att dessa svårigheter också återfinns hos många andra organisationer, både inom kommunen och på nationell nivå kan här finnas tillfällen till samverkan och lärdomar tillsammans med andra organisationer.

Prognoser eller framtidsspaningar utgör också en grund för beslutsfattande. Under pandemin har det blivit tydligt att vi har behov av att kunna beskriva hur vi ser på utveckling framåt även när underlagen är osäkra. De lärdomar vi dragit av att hantera prognoser under pandemin kan vara till nytta även i andra framtidsspaningar med osäkerhetsfaktorer man inte kan komma åt. Det kanske handlar mindre om att säkra upp dessa prognoser och mer om att hantera en osäker prognos? Att byta perspektiv från "hur gör vi en säker prognos" till "hur hanterar vi prognoser som är osäkra så de gör största möjliga nytta". Lärdomar från pandemins prognosarbete trots osäkerhetsfaktorer är

- tydlighet om osäkerhetsfaktorer
- möjligheten att redovisa alternativa resultat.

Under studien har också framkommit att vi inte har gemensamma begrepp inom kommunen när det gäller prognosarbete. Något som kan bidra till tydlighet vad gäller prognosarbete kan vara att differentiera olika former av beskrivningar av förväntat läge i framtiden och att inom kommunen använda enhetliga begrepp.

Is i magen eller snabba puckar?

Under en kris kan handlingskraft premieras, ofta är det nödvändigt särskilt i en kris med ett snabbt och intensivt förlopp. Att visa handlingskraft kopplas ibland ihop med styrka och kan anses som trygghetsskapande men det kan leda till beslut som fattas väl fort. I en situation

med snabbt och intensivt förlopp så medför alltför snabba beslut kanske inte hög risk för negativa effekter och alltför långsamma beslut kan ha ödesdigra effekter. I mer varaktiga pressade situationer kan det vara mer nödvändigt att överväga åtgärder baserat på proportionalitet och relevans. I fredstid ska gällande regelverk och lagstiftning följas även om beslut fattas under pressade omständigheter. Exempel på sådant som riskerar att missas är barnkonsekvensanalyser vid beslut som rör barn eller MBL vid beslut som rör väsentlig arbetsförändring. Ett stöd för vad som bör ingå i ett beslut och vilka överväganden och moment som behöver göras kan underlätta hela beslutsprocessen inklusive kommunikation, implementering och uppföljning.

En återkommande kommentar vid intervjuer har varit att organisationen behöver bli mer benägen att fatta beslut på "good enough" underlag. Detta blir ofta nödvändigt under en kris där man sällan har förutsättningar att samla in mycket uppgifter innan beslut. Det är också något som blir alltmer aktuellt i en värld där förändringstakten är hög. Under pandemin observeras ett par beslut som gick fort att fatta men tog lång tid att revidera.

Det är möjligt att vi befinner oss i en skärningspunkt mellan två organisatoriska förhållningssätt. Kanske rör vi oss mot en mer agil verksamhet när det gäller planering och beslut men fortfarande har kvar mer av den ordinarie mekaniska strukturen när det gäller uppföljning och revidering? Att kombinera en agilitet när det gäller att fatta beslut men ha kvar en mer mekanisk verksamhet när det gäller att revidera beslut kan medföra svårigheter. För att kunna fatta beslut på "good enough" underlag behöver vi också ha byggt in en agilitet i organisationen som stödjer omprövning och möjliggör snabb revidering av beslut. Att överväga besluts omfattning kan också vara ett sätt att minimera risker med beslut som fattas snabbt, det kan finnas möjlighet att pröva i mindre skala.

Dokumentation av och om beslut

Det noteras under studien att beslut dokumenteras på olika sätt beroende på beslutsnivå. Omfattande dokumentation kan leda till en byråkratisering och fördröjning processen, men alltför sparsam dokumentation försvårar uppföljning och lärande. I intervjuer syns också en tendens att man ser dokumentation kring beslut som krav utifrån. Att dokumentera fattade beslut för organisationens egen skull som möjlighet till lärande och flexibilitet är inte lika framträdande.

Överblick över verksamheten

Att kunna ha lättillgängliga fakta om verksamheten framstår som ett utvecklingsområde. Detta kan handla både om vilka målgrupper vi har och deras behov, vilka insatser som pågår och vilken omfattning, vilka utförare eller andra samarbetspartners som är berörda och hur dessa kan nås.

Överblick över verksamheten är en förutsättning för både beslutsfattande, samverkan och för att kunna anpassa verksamheten.

Människorna inom socialtjänsten styrkor och utmaningar

Återkommande från erfarenheter både från Linköping och andra kommuner är personalens engagemang. Genomgående är att personer på alla nivåer i organisationen har tagit ett stort ansvar och många gånger fått göra personliga uppoffringar för att upprätthålla verksamheten. Detta gäller särskilt personalen inom vård och omsorg där personalsituationen ibland varit mycket utmanande. Socialtjänstens vana att hantera svåra och oförutsedda situationer lyfts

också i flera olika studier om som något som i sig gör att organisationen har lätt att anpassa sig.

En utmaning som just socialtjänstens ställs inför är att många av de socialtjänsten möter lever i en mer utsatt situation. När en kris drabbar ett samhälle påverkas personer som även före krisen hade utmaningar ofta mer än andra och socialtjänsten kan få ett intensifierat uppdrag under och efter en kris. Detta syns i flera uppföljningar av coronakrisen. Socialstyrelsen är en av flera organisationer som beskriver att grupper som redan tidigare lever i utsatthet riskerar att få större behov av insatser. Ett intensifierat uppdrag efter en kris kan bero på både uppdämda behov men också på faktiskt ökade behov hos medborgarna. Folk som varit på marginalen att behöva stöd i sin livsföring kan under en kris drabbas och få försämrade förutsättningar.

Verksamhetsutveckling och förutsättningar för lärande

Att utveckla verksamheten genom att hitta nya arbetssätt är en del i en anpassningsbar organisation. Socialtjänsten har utvecklat nya arbetssätt för att anpassa sig till förutsättningarna under pandemin. I de nya arbetssätt som tagit fart under pandemin finns gemensamma faktorer som socialtjänsten kan ta lärdom av.

Utgå från prioriterade behov

De erfarenheter från pandemin där vi har infört nya arbetssätt har gett oss lärdomarna att det är viktigt att nya arbetssätt utgår från behov som prioriteras i verksamheten. Detta är också en av de grundläggande förutsättningarna för lyckad implementering som Karin Gulbrandsen lyfter i sin sammanställning om implementering.

Nyckelordet är "prioriterade". Verksamhetsutveckling har nog även tidigare handlat om behov som finns i verksamhet, men kanske inte satta i relation till andra behov i verksamheten. Samtidigt kan planeringshorisonten i det klientnära arbetet vara kortare och förändringar som behöver till i dag för att möta framtida behov kan vara svåra att känna igen som högprioriterade. För att väga samman dessa två perspektiv kan verksamhetsutveckling med fördel göras i dialog. Dialog kan säkra att både långsiktiga och mer omedelbara behov tillgodoses.

Fokuserad process

Att fokusera vid verksamhetsutveckling och därigenom kunna komprimera en utvecklingsprocess har varit en framgångsfaktor som uppmärksammats under bl a införandet av tillsyn på annat sätt under pandemin. Det är också viktigt att uppmärksamma att vi ofta behöver involvera personer med expertkunskap när vi planerar kring nya arbetssätt, till exempel jurister. Att tidigt identifiera vilka vi behöver och att de också har förutsättningar att delta i en mer komprimerad process bör öka förutsättningar för att få idéer till verklighet.

Att våga testa och lära av sådant som inte faller väl ut

Viktiga faktorer för att kunna göra saker på ett annat sätt är en kultur där man törs testa saker och det inte är riskfyllt att misslyckas. Vare sig personligen eller för effekter på verksamheten. En kultur där det är riskfritt att inte lyckas gynnar också lärande. En förutsättning att lära av satsningar som inte går i mål är att processen redovisas öppet. Detta förutsätter en kultur som genomsyrar alla nivåer i organisationen där misstag eller negativa resultat ses som en chans till lärande.

Planerad uppföljning och tydlig dokumentation

Att planera för när förändringen ska följas upp minskar riskerna för att negativa effekter får fortsätta onödigt länge. Planerad uppföljning av förändringar minskar också risken att positiva förändringar inte ges förutsättningar att bestå. När det blir otydligt om det är en tillfällig lösning eller något som ska vara kvar kan detta påverka resurssättning negativt särskilt om det är andra aktörer involverade. En tydlig dokumentation, där det tydligt framgår vilka problem man avsett att lösa genom åtgärden eller vilka konsekvenser man tagit ställning till, underlättar också både uppföljning och lärande.

Fyra målområden för en robust organisation

Syftet med rapporten är att kunna vara underlag till rekommendationer för en robust organisation. De rekommendationer som tas fram behöver ha goda förutsättningar för implementering. De behöver då vara sådant organisationen har nytta av i kriser men också i den vardagliga verksamheten. De behöver ligga inom det som organisationen kan påverka och vara i linje med organisationens värderingar. Det behöver också kunna avsättas resurser för att implementera eventuellt nya arbetssätt. Utifrån det insamlade underlaget och förutsättningar för implementering lyfts fyra viktiga målområden samt vad som framkommit som förutsättningar för att nå målområdena.

Stabilitet med inbyggd flexibilitet

- Vi har arbetsuppgifter/aktiviteter som går att prioritera ner.
- Det finns möjlighet för andra att utföra våra arbetsuppgifter.
- Vi kan utföra arbetsuppgifter på annan plats.
- Vi har relevanta arbetsrutiner som är lätta att hitta och skapade i dialog med de som utför arbetsuppgifterna.
- Vi har en balans mellan handlingsutrymme och möjlighet att få stöd eller vägledning.

Goda förutsättningar för utveckling och lärande

- Vi arbetar komprimerat och tillåter oss att fokusera på vissa processer och prioritera bort andra.
- Vi vågar testa, det är okej att inte lyckas.
- Vi använder oss av möjligheten att testa i mindre skala.
- Vi följer upp
- Vi skapar förutsättningar att lära av erfarenheter

Goda förutsättningar för samverkan och samordning

- Vi har aktiva och kända samverkansforum med tydliga syften.
- Vi har god tillgång till expertis/stödfunktioner, till exempel kommunikatörer, jurister, MAS
- Socialtjänsten har tydliga ansvarsområden som är kända utåt.
- Vi har användarvänliga målgruppsanpassade informationssätt.

Goda förutsättningar för snabba och genomtänkta beslut

- Vi har rutiner som säkrar att beslutsprocessen följer lagar och kommunala styrdokument

- Vi har rutiner som säkrar att vi övervägt proportionalitet, relevans och brådska.
- Beslut kan fattas på “good enough” underlag
- Vi har redan i beslutsfattandet övervägt uppföljning.
- Vi har tillgång till fakta om verksamheten som beslutsunderlag
- Intressenters synpunkter är del i beslutsunderlag
- Vi har ett effektivt arbetssätt med prognoser, anpassat till hur säkra prognoserna kan bli.

Referenser

- Ahlstrand, S. & Hanberger Persson, E. (2021). *Meningsfullt socialt arbete på distans*. Examensarbete på grundläggande nivå. Linköpings universitet.
- Deverell, E. (2012). Investigating the Roots of Crisis Management Studies and Outlining Future Trajectories for the Field. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 9. 10.1515/1547-7355.1956.
- Deverell, E., 2021. Att lära av pandemin. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 2021/5.
- Deverell, E. & Olsson, E. (2013). Hur organisationskultur påverkar strategi och anpassningsförmåga i kriser. In: J. Falkheime and M. Heide, ed., *Strategisk kommunikation Forskning och Praktik*, 3rd ed. Lund: Studentlitteratur AB, pp.169–190.
- Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Hasenfeld, Y. (1983). Human Service Organizations. *Contemporary Sociology*, 12(6), p.704.
- IVO (2021). *Sammanställning Lärdomar och tillsyn socialtjänstinsatser*. [online] Available at: <<https://www.ivo.se/globalassets/dokument/publicerat/iakttagelser-i-korthet/2021/sammanstallning-lardomar-tillsyn-socialtjanstinsatser-ivo.pdf>>
- Kommunal (2020). *Pandemi på äldreboendet*. [online] Stockholm. Available at: <https://www.kommunal.se/sites/default/files/attachment/kommunal_pandemi_pa_aldreboendet_digital_.pdf>
- Linköpings kommun (2021). Utvärdering av Linköpings kommuns krisledningsorganisation under coronapandemin.
- Länsstyrelsen Östergötland (2021). Utvärdering samverkan under coronapandemin.
- LIVO, ledarna inom vård och omsorg (2021). *Att leda äldreomsorg i pandemi, en rapport från ledarna inom vård och omsorg*. [online] Stockholm. Available at: <<https://www.ledarna.se/4adaee/globalassets/branschforeningar/ledarna-inom-var-d-omsorg-livo/rapport-att-leda-aldreomsorg-under-en-pandemi-livo-2021.pdf>>
- MSB.se. (2021). *Ansvar och roller*. (online) Available at: <<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/ansvar-och-roller/>>
- Myndigheten för vård och omsorgsanalys (2020). *Under rådande omständigheter. Konsekvenser av covid 19 för socialtjänstens individ och familjeomsorg*. [online] Stockholm. Available at: <<https://www.vardanalys.se/wp-content/uploads/2021/01/Rapport-2021-1-Under-r%C3%A5dande-omst%C3%A4ndigheter.pdf>>
- FOU-socialtjänst Fyrbodalen (2021). *Att leda i en pandemi*. [online] FOU-socialtjänst Fyrbodalen. Available at: <<https://www.fyrbodalen.se/wp-content/uploads/2021/10/att-leda-i-en-pandemi.pdf>>
- Socialstyrelsen (2021). <https://www.socialstyrelsen.se/kalendariet/efter-pandemin--vad-har-vi-lart-oss-om-krishantering-och-hur-star-vi-battre-rustade-in-for-nasta-kris/>
- Röda Korset (2021). Lokalt kraft i krisen, erfarenheter av coronapandemin i socioekonomiskt utsatta områden 2020 – 2021.
- Socialstyrelsen.se. (2021). *Krisberedskap i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård 2021/8*. (online) Available at: <<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2019-3-21.pdf>>

Social- och omsorgsförvaltningen Linköping (2021). Långsiktig analys för krisledningens förutsättningar att arbeta proaktivt i en framtida pandemisituation. Linköping: Linköpings kommun.

Thorell, L. et al (2021). Parental experiences of homeschooling during the COVID-19 pandemic: differences between seven European countries and between children with and without mental health conditions. *European Child & Adolescent Psychiatry*.
<https://doi.org/10.1007/s00787-020-01706-1>