

Utvärdering av miljöförvaltningens arbete under pandemin

– erfarenheter och lärdomar



**Stockholms
stad**

start.stockholm

Sammanfattning

Vid denna rapports färdigställande (2020-12-16) har den globala pandemin – *Covid-19* – påverkat det svenska samhället i drygt nio månader. I stort sett alla landets verksamheter, företag och samhällsbärande funktioner har tvingats ställa om och anpassa sina processer.

Kommunstyrelsen i Stockholm har gett ett utvärderingssekretariat i uppdrag att utvärdera stadens krishantering under pandemin. Parallellt genomför flertalet av stadens förvaltningar och bolag – i enlighet med stadens säkerhetsprogram – lokala utvärderingar av sin egen verksamhet. Den här rapporten bygger på underlag från intervjuer med förvaltningschefen och avdelningschefer på miljöförvaltningen, stadens miljö- och klimatborgarråd, huvudskyddsombudet samt med representanter för fackliga organisationer.

Den generella bilden är att miljöförvaltningen har ställt om sin verksamhet på ett snabbt och bra sätt. En del av de åtgärder som vidtogs i ett tidigt skede av pandemin var dock sannolikt inte fullt ut anpassade till ett långt och utdraget krisförlopp. Förvaltningen skulle, sett i backspegeln, redan i inledningen ha gjort en analys kring hur organisationen skulle kunna förbli hållbar för det fall krisen skulle bli långvarig. De flesta är dock överens om att de beslut som fattades initialt var kloka och väl övervägda, sett till den kunskap och information man då hade.

Den mest påtagliga konsekvensen för miljöförvaltningens kärnverksamhet har varit arbetet med den så kallade trängseltillsynen. Den syftar till att bevaka hur restauranger, caféer m.fl. följer gällande regelverk avseende de åtgärder som ska vidtas för att minska smittspridningen. Detta har varit och är alltså ett omfattande arbete som har utsatt de två berörda tillsynsavdelningarna – Livsmedelskontrollen samt avdelningen för Hälsoskydd – för mycket hård belastning. Den interna samverkan mellan de två avdelningarna har som ett resultat av gemensamma insatser i trängseltillsynen, utvecklats mycket positivt. Samarbete och relationer mellan såväl chefer som övriga medarbetare på avdelningarna har stärkts avsevärt. Detta bedöms vara något som förvaltningen kommer att kunna dra nytta av i sitt fortsatta arbete, inte bara i krissituationer. När det gäller trängseltillsynen har den s.k. ”trängselgruppen” spelat en central nyckelroll och starkt bidragit till det framgångsrika arbetet.

Andra delar av förvaltningens verksamheter har också drabbats, men inte alls i lika hög grad. Den största omställningen för

förvaltningen som helhet är att nästan allt arbete – där så är möjligt – utförs på distans och att i princip samtliga möten genomförs digitalt. Erfarenheterna av detta är att det i de flesta fall fungerar bra att både leda och arbeta på distans. De IT-tekniska lösningarna för hemarbete har i huvudsak fungerat väl och krisen har, i viss mån, medfört att det har blivit mer accepterat att utföra sitt arbete hemifrån. Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma det faktum att medarbetarnas erfarenheter av hemarbetet är väldigt skiftande. Vissa upplever det som ett mycket negativt inslag att inte arbeta tillsammans med kolleger på kontoret.

Samarbetet mellan politiken och förvaltningen har, enligt miljö- och klimatborgarrådet, fungerat bra. En viktig erfarenhet är hur betydelsefullt det är med löpande och kontinuerlig kommunikation i en kris. Under pandemin har det enligt roteln funnits bra strukturer på förvaltningen och en god tillgänglighet vid frågor.

Huvudskyddsombud och fackliga företrädare anser överlag att förvaltningens arbete under pandemin har gått bra. Det har generellt sett funnits en lyhördhet för frågor som har lyfts och relationerna såväl med ledningsgruppen som med HR-funktionen har varit goda. En viss intressekonflikt har dock varit den mellan å ena sidan, inspektörernas oro inför tillsynsarbetet, och å andra sidan det lagstadgade uppdrag som förvaltningen har varit ålagd att genomföra. Alla på förvaltningen har dock, enligt såväl huvudskyddsombud som de fackliga företrädarna, hanterat det hela så gott man har kunnat utifrån de givna och många gånger svåra förutsättningarna.

Innehåll

Sammanfattning	3
1 Bakgrund	6
1.1 Miljöförvaltningens uppdrag	6
1.2 Rekommendationer, beslut, information, m.m.	6
2 Miljöförvaltningens aktörer	6
2.1 Förvaltningschefen	6
2.2 Ledningsgruppen	8
2.3 Miljöförvaltningens avdelningar	9
3 Miljöförvaltningens arbete under pandemin	11
3.1 Nya mötesformer	11
3.2 Kommunikation och rapportering	13
3.3 Intern samverkan på förvaltningen	14
3.4 Externa samarbeten och kontakter	16
3.5 Säkerställa fattade beslut och ett närvarande ledarskap	16
3.6 Hemlån av kontorsutrustning	18
3.7 Trängseltillsynen	19
3.8 Personal, HR	20
3.9 Uthållighet och upprätthållande av kärnuppdraget	23
3.10 Ekonomi	24
3.11 Brukar- och medborgarperspektiv	25
4 Enkät till medarbetarna	25
5 Nämndsammanträden under pandemin	26
6 Samarbetet, förvaltningen – politiken	27
7 Huvudskyddsombud och fackliga företrädare	29
8 Slutsatser	32
8.1 Erfarenheter och lärdomar	32
8.2 Tänkbara åtgärder och förslag	35
9 Källhänvisning	37

1 Bakgrund

1.1 Miljöförvaltningens uppdrag

Miljöförvaltningen arbetar för att alla i Stockholm ska leva i en frisk och hälsosam miljö, såväl utomhus som inomhus. Förvaltningens huvudsakliga uppgift är att bedriva tillsyn och övervakning vilket görs enligt miljöbalken med följdlagstiftning; livsmedelslagstiftningen, strålskyddslagen, tobakslagen, lagen om skydd mot internationella hot mot människors hälsa samt lagen om sprängämnesprekursorer.

Tillsynsverksamheten omfattar bland annat miljöfarlig verksamhet, livsmedelshantering, inomhusmiljö och offentliga lokaler. Till uppgifterna hör också miljö- och luftövervakning, bullerbekämpning samt planering och samordning inom miljö-, skydds-, och naturområdet.

Miljöförvaltningen arbetar också aktivt med klimatfrågan, bl.a. med målet att åstadkomma en fossilbränslefri stad år 2040. Klimatarbetet omfattar strategier och uppföljning men handlar även om kommunikation kring stadens klimatarbete samt stockholmarnas klimatpåverkan.

1.2 Rekommendationer, beslut, information, m.m.

Bilaga 1 illustrerar en tidslinje över perioden januari-november 2020, med ett *urval* av de pandemirelaterade nationella rekommendationer eller beslut som har fattats, samt information från centrala staden, förvaltningschefen eller miljöförvaltningens ledningsgrupp.

2 Miljöförvaltningens aktörer

2.1 Förvaltningschefen

Miljöförvaltningen lyder under Miljö- och hälsoskyddsnämnden. Förvaltningen leds av förvaltningschefen, som inför nämnden är ansvarig för verksamheten. Inom miljöförvaltningen finns en delegationsordning och en handlägningsordning. Nämnden har genom delegationsordningen delegerat beslutanderätt i vissa ärenden till förvaltningschefen. Denne har möjlighet att helt eller delvis vidaredelegera beslutanderätten till anställd, vilket sker genom handlägningsordningen.

Förvaltningschefen har sedan mars 2020 regelbundet, ofta i form av ett veckobrev, delgivit förvaltningens samtliga medarbetare information och rekommendationer knutna till den

rådande pandemisituationen. Nedan redogörs för ett urval av denna information.

Den *16 mars 2020* skickar förvaltningschefen ut sitt första veckobrev till förvaltningens samtliga medarbetare. I detta uppmanas till hemarbete för de medarbetare som har arbetsuppgifter som kan utföras på distans.

27 mars – miljöförvaltningens uppdrag är, trots omständigheterna, ”att upprätthålla verksamheten i största möjliga utsträckning”.

Rekommendationen att medarbetare i möjligaste mån ska arbeta hemifrån, upprepas den *22 april*. Hemlån av kontorsutrustning är möjligt vid särskilda behov.

Den *3 juni* ger förvaltningschefen samtliga chefer på förvaltningen i uppdrag att svara på ett antal pandemirelaterade chefsfrågor, bl.a. om hur man upplever distansledarskapet.

I veckobrevet den *10 augusti* aviserar förvaltningschefen att man under augusti månad kommer att gå ut med en digital enkät till samtliga medarbetare angående arbetssituationen under Covid-19.

Den *18 september* uttrycker förvaltningschefen önskemål om en ”försiktig återgång till kontoret”. Fler medarbetare än tidigare bör öka sin kontorsnärvaro, men man bör varva detta med hemarbete. Förvaltningschefen meddelar också att ledningsgruppen har beslutat om generösare principer för hemlån av kontorsutrustning. Resultatet från förvaltningens interna enkät om arbetssituationen presenteras. (Se vidare avsnitt 4, Enkät till medarbetarna)

Med anledning av den ökade smittspridningen, och med hänvisning till det tidigare (18 september) önskemålet om att öka närvaron på kontoret, uppmanas den *1 oktober* återigen till mer försiktighet. Har man arbetsuppgifter som kan utföras på distans, bör man fortsatt arbeta hemifrån i stor utsträckning.

Den *16 oktober* aviseras att en uppföljande enkät om arbetssituationen och medarbetarnas arbetsmiljö kommer att genomföras i slutet av 2020.

Förvaltningschefen informerar den *23 oktober* om att den tillfälliga lagen om smittskyddsåtgärder på serveringsställen förlängs t.o.m. 31 maj 2021.

Med anledning av Folkhälsomyndighetens skärpta råd för Stockholm meddelas den 2 november att den "försiktiga återgången till kontoret" ska avbrytas.

2.2 Ledningsgruppen

Förvaltningens ledningsgrupp (LG) leds av förvaltningschefen och består därutöver av avdelningscheferna, samt biträdande avdelningschefen på avdelningen för Verksamhetsstöd (VS) – tillika ledningsgruppens sekreterare. Ledningsgruppen träffas under normala förhållanden en gång i veckan. På basis av offentliga protokoll redogörs nedan för ett urval av de pandemirelaterade frågor som ledningsgruppen har diskuterat och beslutat kring.

Den 18 mars 2020 hölls, med anledning av pandemin, det första LG-mötet digitalt via Skype. Ledningsgruppen beslutade då att komplettera sitt ordinarie onsdagsmöte med en kortare avstämning varje måndag.¹ På samma möte, 18 mars, beslutades också om att gå ut med en uppmaning till förvaltningens avdelningar om att förbereda för ett potentiellt stort personalbortfall med anledning av Covid-19.

På LG:s möte den 15 april får gruppen en utförlig lägesrapport kring det omfattande arbetet med trängseltillsynen. (Se vidare avsnitt 3.7.)

Den 5 augusti beslutar LG att man, fr.o.m. mötet den 26 augusti, varannan vecka kommer att träffas fysiskt i någon av förvaltningens möteslokaler.

På LG:s möte den 19 augusti görs en återkoppling kring de chefsfrågor som skickades ut i juni. Cheferna uttrycker bl.a. att det är en stor utmaning att hålla kontakten med sina medarbetare samt att det vore önskvärt att kunna hitta former för att träffas, åtminstone i mindre grupper eller enheter.

Den 2 september beslutar LG om att ta fram ett förslag på hur hemlån av skärmar, tangentbord, sladdar, dockningsstationer etc., ska hanteras.

På möten den 9 september får LG en sammanställning av inkomna svar från enkäten om arbetssituationen. Svaren är överlag positiva, de flesta tycker att det har fungerat väl.

¹ Dessa måndagsmöten protokollfördes inte men fokuserade i första hand på frågor kopplade till pandemin. Detta bidrog till att övriga löpande ärenden kunde hanteras på ordinarie LG.

Vissa förtydliganden avseende information kring hantering av utrustning för hemlån efterfrågas.

Vid ledningsgruppens möte den *16 september* uppmanar man till att, i organisationen, fortsätta diskussionerna kring resultaten från enkäten. Man pratar också om att kommunicera en "försiktig återgång till kontoret" så att man under hösten kommer att vara fler medarbetare och chefer på plats på kontoret. Man diskuterar också att generösare principer kring hemlån av kontorsutrustning bör tillämpas.

Enligt separat information beslutade LG måndag den *2 november* att avbryta den "försiktiga återgången" till arbete på kontoret. I samband med detta bestämde man också att upphöra med de fysiska LG-träffarna och återgå till att hålla samtliga möten via Skype.

På mötet den *11 november* informeras om uppföljning av arbetet med trängseltillsynen samt om förändringar i arbetssättet utifrån Folkhälsomyndighetens uppdaterade förhållningssätt.

2.3 Miljöförvaltningens avdelningar²

Plan och miljö

Avdelningen för Plan och miljö arbetar för att olika verksamheter i staden ska följa miljöbalkens bestämmelser. I syfte att förebygga störningar medverkar avdelningen vid planering av ny bebyggelse och trafiksystem. Man driver också, och deltar i, flera projekt med syfte att förbättra såväl hälsa som miljö och klimat.

Avdelningens kärnverksamhet har inte påverkats i så stor utsträckning, men ett antal inspektörer har under vissa perioder deltagit i arbetet med trängseltillsynen.

Livsmedelskontrollen

Livsmedelskontrollen inspekterar omkring 7 000 livsmedelsanläggningar i Stockholm, bland annat restauranger, gatukök, livsmedelsbutiker och torghandlare. Avdelningen tar också emot och utreder allmänhetens klagomål och svarar på frågor som berör verksamhetsområdet. Avdelningen gör återkommande kontroller av att reglerna för livsmedelshantering följs, tar prover för laboratoriekontroll och övervakar livsmedelshanteringen vid tillfälliga evenemang.

² Sedan 12 oktober 2020 har miljöförvaltningen också en Kommunikationsavdelning

Pandemin har inneburit att trängselkontrollerna på serveringar har fått högsta prioritet och dessa har därmed tagit resurser från den planerade, ordinarie, livsmedelskontrollen. När Folkhälsomyndigheten i mitten av mars 2020 presenterade sina riktlinjer för att minska smittspridning av Coronaviruset gjordes omprioriteringar av kontrollverksamheten. I slutet av mars kom Folkhälsomyndighetens föreskrifter för att förhindra trängsel vid serveringar och veckan därefter begärde smittskyddsläkaren hjälp av miljöförvaltningen med att rapportera hur föreskrifterna följdes. De inspektörer som besökte restauranger rapporterade initialt in avvikelser från reglerna till smittskyddsläkaren, som i sin tur fattade beslut utifrån Smittskyddslagstiftningen. Den 1 juli 2020 trädde en ny lag (2020:526) om tillfälliga smittskyddsåtgärder på serveringsställen i kraft. I och med den lades hela tillsynskedjan över på miljö- och hälsoskyddsnämnderna. Samarbetet med andra avdelningar på förvaltningen har kontinuerligt intensifierats, bl.a. för att kunna utöka kontrollen ytterligare under sommaren.

Hälsoskydd

Avdelningen för Hälsoskydd bedriver genom tillsyn ett förebyggande och direkt arbete med att minska verksamheters påverkan på miljö och hälsa. Avdelningen utför tillsyn enligt miljöbalken, främst med avseende på hälsoskydd men även miljötillsyn. Tillsynsarbetet bedrivs framför allt genom inspektioner och granskning av verksamhetsutövers egenkontroll samt rapporter över utförda kontroller och utredningar.

Enheten för skola och miljö arbetar med tillsyn över offentliga lokaler, som till exempel förskolor, skolor och idrottsanläggningar. Enheten för inomhusmiljö arbetar främst med störningar i bostäder men handlägger också ärenden om klagomål på bullerstörningar och driver riktad tillsyn om höga ljudnivåer i evenemangslokaler.

Avdelningen har, tillsammans med Livsmedelskontrollen, sedan maj 2020 bedrivit ett intensivt och mycket omfattande arbete vad gäller trängseltillsynen. Ett arbete i vilket merparten av avdelningens inspektörer har deltagit. Därutöver har extra personal anställts på timbasis och nyttjats gemensamt i syfte att underlätta för de avdelningar som har deltagit i trängseltillsynen.

Miljöanalys

Miljöanalys svarar för samordning av övervakningen av mark, vatten, biologisk mångfald samt miljöns inverkan på människors hälsa.

Med koppling till Stockholm stads kemikalieplan erbjuder Kemikaliecentrum stöd till stadens förvaltningar genom att erbjuda utbildningar, svara på frågor samt publicera vägledningar.

Vattenmiljöenheten arbetar med miljöövervakning och utredningar av åtgärder i stadens vattenmiljöer. Enheten driver också arbetet med genomförande av Handlingsplanen för god vattenstatus, genom framtagande av Lokala åtgärdsprogram för samtliga av stadens större sjöar, vattendrag och kustvatten.

Avdelningens kärnverksamhet har inte påverkats direkt av den pågående pandemin.

SLB-analys

SLB-analys ansvarar för övervakning av luftmiljön i Stockholms stad. SLB är också operatör för det regionala systemet för luftmiljöövervakning på uppdrag av Östra Sveriges Luftvårdsförbund. Utöver dessa verksamheter tas uppdrag även emot av andra beställare. SLB-analys deltar även i en rad forskningsprojekt.

Avdelningens kärnverksamhet har inte påverkats direkt av den pågående pandemin.

Verksamhetsstöd

Avdelningen för Verksamhetsstöd svarar för den administrativa servicen till nämnd, förvaltningschef, ledningsgrupp och övriga avdelningar vad gäller områdena ekonomi, personal, IT & telefoni, kommunikation (fram till 12 oktober 2020 då den nya Kommunikationsavdelningen startade), juridik, kontorsservice samt arkiv och registratur. Verksamhetsstöd bistår förvaltningens kärnverksamhet och arbetar för att effektivisera arbetet genom att ta fram, och upprätthålla, administrativa rutiner och stödsystem. Avdelningen fungerar även som miljö- och hälsoskyddsnämndens kansli och handlägger nämndens beslut.

Avdelningens kärnverksamhet har inte påverkats direkt men för t.ex. HR- och ekonomifunktionerna har arbetet självfallet prägats av pandemin.

3 Miljöförvaltningens arbete under pandemin

3.1 Nya mötesformer

En av de mest konkreta åtgärder som vidtagits som en konsekvens av pandemin är att den absolut övervägande delen av förvaltningens möten – såväl på lednings- som avdelningsnivå – i ett tidigt skede lades om till digitala format, i huvudsak Skype. Nya rutiner kom relativt snabbt

på plats och det digitala arbetssättet har enligt många inneburit mycket positivt. ”Trösklarna för kommunikation har nött ner...” och man behöver t.ex. inte förflytta sig mellan möten. Detta har bidragit till en effektivisering. En chef betonar dock att man behöver vara uppmärksam på att,

”... detta också leder till att man går snabbare framåt, vilket i sin tur kan skapa mer arbete och ytterligare ökad belastning på personalen.”

Man kan inte heller blunda för det faktum att den digitala tekniken inte kan ersätta personliga möten fullt ut. Det digitala ledar- och medarbetarskapet blir mycket viktigt när man inte kan uppfatta personers reaktioner och när dynamiken från det fysiska rummet tappas. Flera chefer betonar att detta kan vara ett problem, framför allt vad gäller större sammanträden som t.ex. avdelningsmöten och arbetsplatsträffar (APT). För den typen av sammankomster lämpar sig Skype sämre och här betonas att det behövs andra tekniska lösningar. En chef hade dock upplevt att de digitala avdelningsmötena snarast har fungerat bättre än normalt.

”Det har varit större uppslutning vid dessa Skype-möten än när man träffas fysiskt. Dessutom har medarbetarnas deltagande ökat, vilket har gjort mötena mer interaktiva och levande än när man brukar mötas fysiskt.”

I sammanhanget har önskemål framförts om att t.ex. mötesverktygen Zoom och Teams borde ingå i stadens tekniska plattform. Detta eftersom de webbaserade lösningarna av dessa applikationer inte innehåller alla funktionaliteter.

Även viss rådgivnings- och tillsynsverksamhet har under pandemin bedrivits i digitala format. Bland annat har en digital energirådgivning utvecklats och blivit så framgångsrik att andra kommuner har kopierat miljöförvaltningens modell. Ytterligare funktioner planeras på området, bl.a. i samarbete med Kungl. Tekniska högskolan.

Omställningen till digitala arbetsformer på förvaltningen har i vissa fall kanske t.o.m. förbättrat stödet och ökat servicegraden. Detta då de digitala kontaktvägarna ibland är mer öppna och tillgängliga än den normala, fysiska närvaron.

3.2 Kommunikation och rapportering

I ledningsgruppen har man, under pandemin, fört mycket diskussioner kring vad som ska kommuniceras till avdelningarna. När det gäller den förvaltningsinterna kommunikationen så framhåller i princip alla chefer hur extremt värdefulla och uppskattade förvaltningschefens veckobrev har varit. De har fyllt en mycket viktig funktion i det interna informationsspridandet.

”Den interna kommunikationen har i hög grad kommit på plats av sig själv då veckobreven löste mycket av frågorna kring detta.”

Cheferna upplever i stort sett att internkommunikationen har fungerat bra under pandemin. I vissa lägen hade det dock kanske kunnat gå lite fortare när det gäller hur man har kommunicerat förvaltningsledningens ställningstaganden.

”Information från LG hade kunnat vara lite mer stringent. De ibland lite röriga budskapen fick till följd att chefer fick frågor som de inte kunde besvara. En del andra förvaltningar har varit snabbare med att ’sätta ner foten’.”

Ledningsgruppen hade, fram till mitten av oktober³, inte någon kommunikatör knuten till sig. Det fick ibland som konsekvens att medlemmar i LG själva tvingades lägga tid på att skriva vissa texter. Detta, i kombination med att kommunikatörerna blev en aning ”sidsteppade” (men ändå fick frågor som de inte kunde besvara, eftersom de inte hade information) var ur ett förvaltningsperspektiv sannolikt inte särskilt effektivt.

Trängseltillsynen har uppmärksamats stort i media vilket för berörda tillsynsavdelningar har inneburit mycket extra jobb – inte minst på helger. Den mediala uppmärksamheten har föranlett mycket mer, och svårare, arbete än förväntat. Här har avsaknaden av en kommunikationsavdelning varit tydlig. Även vad gäller den interna kommunikationen kring trängseltillsynen har det funnits utmaningar i form av att få ut information på ett sätt som gör att ett budskap tolkas lika på alla berörda avdelningar.

”Olika kulturer på avdelningarna kan göra att medarbetare tolkar samma information på olika sätt.

³ Den 12 oktober 2020 startade den nya Kommunikationsavdelningen på miljöförvaltningen.

Detta har tydliggjort behovet av att i förväg stämma av innehållet i ett budskap.”

Många av de underlag och rapporter som har levererats till centrala staden har arbetats fram gemensamt av förvaltningens avdelningar och i ledningsgruppen. Flera av de rapporter som har efterfrågats har utgjort värdefulla verktyg i förvaltningens interna pandemiarbete och har gett LG en bra och samlad bild av läget. Syftet med vissa andra rapporter är något mer oklart. Ett exempel på det senare är de ”beredskapsplaner” som det relativt tidigt kom en begäran från centralt håll om att förvaltningen skulle upprätta och löpande uppdatera. I sin nuvarande form är dessa beredskapsplaner inte helt anpassade efter miljöförvaltningens verksamhet och de har därför inte tillfört något mervärde till förvaltningens interna arbete.

”Det kan nog vara bra att tänka i de här banorna, att peka ut ansvariga osv. men kanske behöver man bygga upp beredskapsplanerna på ett annat sätt så att de t.ex. är anpassade för längre krisförlopp.”

Förvaltningen har vidare upplevt att det ibland har varit lite onödigt korta svarstider på en del av de centrala inrapporteringarna. Förvaltningen anser att den centrala krisledningen (CKL), om möjligt, bör prioritera korta svarstider i de fall när det verkligen är viktigt och bråttom.

De lägesrapporter som centrala staden har levererat har generellt sett varit bra och lättillgängliga. I den mån de har berört förvaltningen har de utgjort ett bra underlag. Rapporterna har behållit samma struktur vilket har underlättat möjligheterna att hitta den information man behöver, t.ex. kring frågor om trängseltillsyn och arbete på distans.

3.3 Intern samverkan på förvaltningen

Ledningsgruppens diskussioner fokuserade redan i ett tidigt skede på frågor kring trängseltillsynen. Det faktum att inte alla avdelningars kärnverksamhet har påverkats av pandemin kan vara en bidragande orsak till att det är en något kluven bild som målas upp vad gäller hur den interna samverkan har fungerat på förvaltningen.

Det vittnas om en god solidaritet mellan avdelningarna och en mycket positiv attityd från alla chefer – även från de vars verksamhet inte har varit direkt påverkad av pandemin. Det betonas att alla ville bidra på ett bra sätt och att chefer som

var mindre drabbade var beredda att uppoffra egen verksamhet om det kunde hjälpa de avdelningar som var mer påverkade. Man värnade om och tänkte på varandras medarbetare och betonade vikten av att agera som *en* arbetsgivare på hela förvaltningen.

Som en viss motpol till detta framkommer dock också uppfattningar om att man skulle ha kunnat stötta varandra bättre och arbetat ännu mer tillsammans i ledningen.

”Ingen har väl aktivt motarbetat, men det har inte heller – i alla lägen – funnits ett aktivt stöd.”

”Eventuellt skulle man – genom ett mer generöst givande och tagande i LG – ha kunnat fördela bördorna mer solidariskt och därigenom kunnat förebygga en del stress.”

Här ska dock understrykas att när man förde diskussioner i LG om vilka avdelningar som skulle involveras i arbetet med trängseltillsynen, förespråkade Livsmedelskontrollen och avdelningen för Hälsoskydd att de själva skulle sköta denna tillsyn. De uttryckte tveksamhet till att involvera ytterligare avdelningar i det arbetet.

”På ett sätt hade det varit bra om fler hjälpte till, men det var bråttom! När man skulle ställa om väldigt snabbt, upplevdes det nog tillräckligt svårt att få till ett välfungerande samarbete mellan två avdelningar.”

Flera chefer framhåller i det här sammanhanget att det pågår ett viktigt utvecklingsarbete vad gäller ledningsgruppens beslutsgångar och samarbetsformer. Ett arbete som syftar till att man i LG ska kunna jobba mer som en grupp.

”Medlemmarna i ledningsgruppen har historiskt sett mest fungerat som representanter för sin avdelning, men man är nu på god väg att börja lösa komplexa problem tillsammans. Men det är en del arbete kvar.”

Pandemin har, enligt en chef, tydligt och konkret illustrerat behovet av att kunna arbeta tillsammans i en grupp – att se ledamöterna i LG som delar av en större helhet.

Samverkan mellan de två tillsynsavdelningar som har ansvarat för trängseltillsynen lovordas dock från flera håll och ses som ett utomordentligt bra exempel på avdelningsövergripande samarbete.

3.4 Externa samarbeten och kontakter

Den interna samverkan har intensifierats under pandemin, men externa samarbeten – med t.ex. andra förvaltningar inom staden – tycks ha påverkats i mindre utsträckning. Det har i princip inte etablerats några nya samarbetskonstellationer som ett resultat av pandemin. Befintliga relationer har inte heller påverkats nämnvärt, annat än att de har tagit nya digitala former och att fysiska kontakter har uteblivit. En sedan tidigare etablerad konstellation med de förvaltningschefer som är kopplade till Tekniska Nämndhuset har varit värdefull. Där har man t.ex. diskuterat mycket kring personalrelaterade frågor.

Diskussioner har förts med socialförvaltningens tillståndsenhet. De ansåg själva att de borde ha involverats och utnyttjats i större utsträckning i arbetet med trängseltillsynen. Bedömningen har dock varit att det är miljöförvaltningens egna tillsynsmedarbetare som måste utföra själva tillsynen. En introduktion på området skulle ha kostat förvaltningen mer än det skulle ha tillfört.

Tillsammans med Trafikkontoret har förvaltningen säkerställt att appen ”Tyck till”⁴ har kunnat användas för att rapportera trängsel på serveringsställen.

När det gäller kontakter med externa aktörer har, som tidigare nämnts, en del tillsynsinsatser genomförts digitalt under pandemin. Viss tillsyn har också uteblivit av olika skäl, t.ex. på grund av att tillsynsobjekten meddelat att de inte vill ha besök. Stadens näringslivspaket innebar också att vissa verksamheter skulle undantas från tillsyn.

3.5 Säkerställa fattade beslut och ett närvarande ledarskap

När det gäller arbetet med att säkerställa att fattade beslut också genomförs i organisationen, har pandemin egentligen inte inneburit några stora förändringar.

Förvaltningsledningen har beslutat om vissa vidgade befogenheter för chefer i syfte att de ska kunna fatta beslut snabbare. För förvaltningschefen har frågor och beslut framför allt kopplade till trängseltillsynen varit den stora påverkansfaktorn, samt i viss mån frågor kring arbete på distans och hemlån av kontorsutrustning. Det har i övrigt inte fattats så många särskilda beslut som en direkt konsekvens av pandemin.

⁴ En app där stockholmarna kan tycka till om stadens trafik- och utemiljö.

Ledningarna på respektive avdelning har väl inarbetade rutiner för att säkerställa implementeringen av beslut. Information lämnas på APT och enhetsmöten, man håller en tät dialog med sina enhetschefer och har löpande avstämningar med medarbetarna. Den mest påtagliga skillnaden har varit att uppföljningar och avstämningar nu har skett digitalt istället för på kontoret.

”Det är dock ett faktum att när medarbetare lämnar kontoret och arbetar på distans blir det i allmänhet svårare för en avdelningschef att upprätthålla en tillfredsställande kontroll. Det ställer i sin tur stora krav på enhetscheferna att hålla frekvent och regelbunden kontakt med sina medarbetare.”

Att under pandemin kunna upprätthålla ett *närvarande ledarskap* på avdelningarna har varit desto mer utmanande. Frågan har diskuterats mycket, såväl i ledningsgruppen som i chefsgruppen (CG)⁵. Man har här försökt att skapa en samsyn kring ledarskapsfrågor och under hösten anordnades en föreläsning kring digitalt ledarskap samt att ”leda på distans”. Det har hos cheferna funnits ett stort behov av att dela erfarenheter och det behovet har man, från ledningen, försökt att tillfredsställa.

På de avdelningar som har en underliggande enhetsorganisation har mycket av ansvaret för att bibehålla ett närvarande ledarskap lagts på respektive enhetschef. Dessa har i vissa fall uppmanats att, med ett visst regelbundet intervall, ha personliga och muntliga kontakter (Skype eller telefon) med sina medarbetare för att stämma av läget. Flera avdelningar uppger också att antalet medarbetaravstämningar har blivit fler under pandemin och att de i allt väsentligt har genomförts digitalt. På en avdelning, där chefen har arbetat mycket på distans, har den fysiska närvaron på kontoret i huvudsak skötts av ett antal enhetschefer parallellt med att avdelningschefen alltid har funnits tillgänglig digitalt.

Flera avdelningar har arbetat med veckovis närvaroplanering för att möjliggöra fysiska möten för de medarbetare som så önskar. Den typen av planering har också kunnat fylla det omvända syftet, dvs. som information för de medarbetare som har velat ta sig till kontoret när så få övriga kolleger som möjligt är på plats. Allt för att minimera risken för

⁵ I CG ingår, förutom ledningsgruppens medlemmar, samtliga enhetschefer.

smitta. En avdelning har arbetat med utomhusmöten för att på ett säkrare sätt kunna träffas fysiskt.

Det är också tydligt att olika ledarstilar lämpar sig olika bra för de digitala arbetsformerna. De flesta chefer upplever inga stora problem, medan andra som är mer vana att träffa medarbetare fysiskt – ”walking-around” – upplever det som svårare att leda sina medarbetare digitalt. En chef – van att leda genom att vara fysiskt närvarande – uppfattade det initiala skedet som svårt då det normala sättet att leda behövde ställas om till ett ledarskap på distans.

En annan chef framhöll att det också finns positiva effekter av de ändrade rutinerna.

”När man väl har den digitala kontakten så blir det ofta ett bra fokus på just den medarbetaren, vilket är positivt. Däremot kan det vara svårare att, via Skype, t.ex. fånga upp hur en person mår.”

3.6 Hemlån av kontorsutrustning

Som nämnts ovan uppmanade förvaltningschefen den 16 mars till hemarbete för samtliga de medarbetare som har arbetsuppgifter som kan utföras på distans. Drygt en månad senare, den 22 april, informerades om att hemlån av viss kontorsutrustning skulle vara möjligt vid särskilda behov, men att man...

”... fortsatt måste tillämpa ett restriktivt förhållningssätt för hemlåning, för att kunna säkerställa en väl fungerande arbetsplats även på kontoret.”

En övervägande majoritet av miljöförvaltningens medarbetare har inte en fast utan en flexibel, aktivitetsbaserad, arbetsplats på kontoret. Detta var en bidragande faktor till att man från ledningen var mån om att bibehålla en god arbetsmiljö även på plats. Man ansåg det också viktigt att hålla öppet för de medarbetare som, av arbetsmiljöskäl eller på grund av sina arbetsuppgifter, behövde jobba på kontoret.

I samband med att förvaltningschefen den 18 september framförde önskemål om en ”försiktig återgång till kontoret”, informerades också om att LG hade beslutat om nya och generösare principer för hemlån av kontorsutrustning.

Det finns vissa uppfattningar om att LG kunde ha agerat en aning snabbare och att man redan från pandemins början

hade kunnat anlägga något generösare principer vad gäller hemlån av utrustning. Men – det betonas också att förvaltningen överlag har agerat bra när det gäller möjligheterna att jobba hemifrån och att ledningen har svarat upp relativt snabbt. Det understryks också att frågan om hemlån av utrustning var komplicerad, eftersom man vid tidpunkten för de första besluten inte visste hur långdragen pandemin skulle bli.

3.7 Trängseltillsynen⁶

I månadsskiftet mars-april inleddes arbetet med den så kallade trängseltillsynen. Syftet var, och är, att bevaka efterlevnaden vad gäller reglerna om att restauranger m.fl. aktörer ska vidta åtgärder för att minska smittspridningen.

Relativt tidigt fick en förvaltningsintern *trängselgrupp*⁷ i uppdrag att börja arbeta med frågan. I ledningsgruppen diskuterades i första hand vilka avdelningar som skulle involveras i tillsynsarbetet medan i princip alla operativa frågor och ställningstaganden hanterades inom trängselgruppen. I den konstellationen träffades man frekvent för att lösa ut löpande frågor. Vid behov hanterades beslutsärenden i direktkontakt mellan förvaltningschefen och cheferna i trängselgruppen.

Trängselgruppen har under hela pandemin fyllt en central och sammanhållande funktion i arbetet med trängseltillsynen. Eftersom tillsynsarbetet har legat utspritt på förvaltningen har gruppens roll blivit att leda hela trängselarbetet, men även att hantera akut uppkomna frågor. Den har fungerat som en ”arbetande ledningsgrupp” och har jobbat såväl med operativa frågor – schemaläggning, redovisning, m.m. – som med den mer långsiktiga planeringen. Den allmänna uppfattningen är att det gick imponerande snabbt att etablera en ny tillsynsapparat och att samarbetet mellan de två berörda tillsynsavdelningarna har fungerat utomordentligt bra. På trängselgruppens regelbundna måndagsmöten har man systematiskt fångat upp önskemål och synpunkter kring sådant som inte har fungerat. Man har kontinuerligt skrivat på och anpassat rutiner och arbetssätt.

⁶ Den faktiska trängseltillsynen och vilka effekter den eventuellt har haft, har inte legat i fokus för den här rapporten.

⁷ Bestående av avdelningscheferna på Livsmedelskontrollen respektive Hälsoskydd samt enhetschefer från berörda avdelningar.

”Trängselgruppen har jobbat fantastiskt bra, både inom sig internt och tillsammans med förvaltningschefen.”

Under den första tiden av trängselarbetet var rollfördelningen den att miljöförvaltningen ansvarade för tillsynsarbetet. Smittskydd Stockholm var den organisation som fattade beslut om eventuella förelägganden och förbud, samt om att stänga serveringsställen som inte följde gällande regelverk. Förvaltningen menade redan från början att även dessa befogenheter borde ligga på miljöförvaltningen. Efterhand stod det klart att arbetet inte fungerade rent praktiskt och att processerna blev alltför tröga. Den 1 juli 2020 trädde, som tidigare nämnts, en ny lag om smittskyddsåtgärder på serveringsställen i kraft. I och med den fick kommunerna ansvar för både tillsyn och beslut om föreläggande/förbud. Inom ramen för arbetet med framtagandet av denna lagstiftning bidrog förvaltningen med inspel till stadsledningen och agerade som en viktig remissinstans.

Vad gäller trängseltillsynen har Stockholm som huvudstad drivit mycket av utvecklingsarbetet även på nationell nivå. Det har inneburit både krävande och givande samarbeten med bl.a. Göteborg, Malmö, Länsstyrelsen samt Sveriges Kommuner och Regioner – allt i syfte att utveckla tillsynsarbetet i hela riket.

Förvaltningen gick också redan i ett tidigt skede emot Folkhälsomyndighetens rekommendation om att inte gå ut och bedriva tillsyn på restauranger. Detta var ett väl övervägt beslut som syftade till att skaffa erfarenhet inför det arbete som väntade. Förvaltningens agerande här var sannolikt en bidragande orsak till att tillsynsarbetet kunde gå igång så effektivt när det väl blev skarpt läge.

3.8 Personal, HR

Personal- och HR-frågor har på mer än ett sätt hamnat i fokus under pandemin.

Trängseltillsynen har utgjort en av de svåraste utmaningarna i det att organisationen dels har behövt hantera ett nytt och omfattande tillsynsuppdrag, dels har velat värna berörda medarbetares, och chefers, välmående och hälsa.

Arbetet på distans, som ju inte bara har påverkat tillsynspersonal utan hela förvaltningen, har satt ledarskapet på stora prov. Inte minst på grund av det faktum att

medarbetare hanterar och klarar det långvariga hemarbetet olika bra.

När det gäller trängseltillsynen har man på berörda avdelningar fått möta mycket oro från inspektörer som egentligen inte vill utföra sina tillsynsuppdrag p.g.a. smittorisken. Mot detta står det faktum att staden och förvaltningen har haft såväl ett lagstadgat uppdrag som finansiering för att utföra arbetet. Avdelningarna, och hela förvaltningen, har här både ett arbetsmiljö- och arbetsgivaransvar där man har försökt att ”göra så rätt man kan”. Man har fört diskussioner på avdelningsmöten samt med fackliga företrädare där man har redogjort för vilken situation man stått inför. Berörda avdelningar har tillhandahållit handsprit och munskydd och uppmuntrat medarbetare att använda företagsbilar för att slippa åka kollektivt. Man har erbjudit möjligheten att köra egen bil och få gratis parkering vid tjänstgöring, att åka taxi hem efter uppdrag på natten, osv.

Att pandemin har blivit så lång och utdragen sätter också medarbetarnas tålamod på prov. Det tunga tillsynsarbetet som till en början – åtminstone delvis – var lite nytt och intressant, blir på sikt inte lika spännande. Det innebär att nya åtgärder måste vidtas för att garantera att verksamheten kan bedrivas vidare. Under hösten när tillsynsarbetet inte längre har kunnat upprätthållas med frivillighet, har man börjat med schemaläggning. En process där HR-funktionen på avdelningen för Verksamhetsstöd delvis har stöttat berörda avdelningar i arbetet.

Det utdragna pandemiförloppet har också resulterat i att flera medarbetare uttrycker att ”man arbetar med saker som man egentligen inte är anställd för att göra”. Detta har bl.a. framkommit i de interna enkäter som har skickats ut till de medarbetare som har varit verksamma inom trängseltillsynen. Något som en av cheferna reflekterat på;

”På sikt blir det jobbigt att utföra en helt ny, främmande, arbetsuppgift. Detta tydliggör behovet av att kunna rigga en organisation som utpekat jobbar med frågor kring trängseltillsyn.”

Inte minst förvaltningens chefer har under pandemin haft en svår och ansträngd situation med mycket hård arbetsbelastning. Förvaltningschefen skickade före sommaren ett antal frågor till samtliga chefer kring hur de upplevde situationen. Ledningen har försökt att samla

information kring vad cheferna behöver mer av under hösten, eftersom pandemin uppenbarligen kommer att bli långvarig.

Frågor kring medarbetarnas välmående har, i allt väsentligt, skötts lokalt ute på respektive avdelning. Men även om personalens välmående har varit högsta prioritet så har ledningen ibland varit tvungen att också anlägga ett arbetsgivarperspektiv.

”Medarbetare som egentligen bara vill arbeta hemifrån har man, i vissa fall, behövt beordra till kontoret, i de fall hemarbete kanske inte är det bästa för verksamheten.”

En annan utmaning med det långdragna hemarbetet är att kunna upprätthålla en god sammanhållning inom avdelningarna. På en avdelning har man upprättat gemensamma överenskommelser med samtliga medarbetare kring hur man ska hålla kontakten, vilka möten som ska hållas fysiskt, osv. Man arbetar också med veckovisa ”incheckningar” via e-post där varje medarbetare redogör för vad som är på gång i veckan, vilka uppgifter som ska utföras, osv.

En del mer vardagliga frågor som i normalfallet kanske skulle ha tagits upp på en *fredagsfika* eller motsvarande, har på en avdelning hanterats genom att avdelningschefen själv har skrivit veckobrev till medarbetarna.

När det gäller att arbeta på distans upplever medarbetarna detta på väldigt olika sätt. En del mår direkt dåligt och kan känna ett starkt utanförskap som en konsekvens av att inte arbeta på kontoret. Andra upplever en stor lättnad och frihet, t.ex. av det faktum att resande till och från arbetet minskar. En del medarbetare uppger att man hinner arbeta mer, men ändå får mer tid över till vardagen.

En personalrelaterad fråga som är tätt kopplad till arbete på distans gäller hemlån av kontorsutrustning, syftande till att skapa en rimlig arbetsmiljö i hemmet. Som nämnts ovan hade ledningen eventuellt kunnat vara något snabbare och mer generös vad gäller detta – något som redan från början skulle ha kunnat värna medarbetarnas hemarbetsmiljö.

”Det finns nu en uppenbar risk att man, på sikt, kommer att få större problem än man idag kan förutse vad gäller medarbetarnas hälsa och välmående.”

3.9 Uthållighet och upprätthållande av kärnuppdraget

Redan i slutet av mars informerade förvaltningschefen tydligt om att miljöförvaltningens uppdrag, trots omständigheterna, är att ”upprätthålla verksamheten i största möjliga utsträckning”.

För flera av de avdelningar på förvaltningen som inte har berörts av pandemin i så stor omfattning har det inte varit några problem att sköta sin kärnverksamhet. Dock kan man även på dessa avdelningar skönja en påverkan på medarbetarna.

”Avdelningen har klarat sig men den sociala tröttheten ökar bland medarbetarna, vilket på sikt kan skapa problem. Det finns dock andra yrkesgrupper som alltid arbetar som vi gör nu, så till viss del beror det kanske på vår ovana. Vi behöver lära oss.”

Flera avdelningar har alltså, i mångt och mycket, kunnat jobba som vanligt under pandemin. Tillsynsavdelningarna har dock inte kunnat upprätthålla all ordinarie verksamhet, men det är viktigt att notera att detta bygger på aktiva och medvetna val. Man har till exempel, av olika skäl, senarelagt vissa kontroller och inspektioner. Vidare har man prioriterat annan tillsynsverksamhet, medan viss tillsyn inte har kunnat genomföras p.g.a. smittorisken.

”Det är tydligt att kärnverksamheten har varit prioriterad, men det har också varit tydligt att trängseltillsynen är högt prioriterad! När ett stort, helt nytt, tillsynsuppdrag lades ovanpå det ordinarie uppdraget, tvingades man att prioritera ner kärnuppdraget en aning.”

Situationen har medfört stora utmaningar men man har ändå lyckats bra vad gäller att bedriva sitt kontrollarbete. En återstående och stor utmaning är nu att kunna upprätthålla verksamheten på sikt. Trängselarbetet kommer med all sannolikhet att vara fortsatt prioriterat, men den ordinarie tillsynen måste också bedrivas. Under 2021 måste man därför upp i volym, men man kommer också bli tvungen att prioritera bort vissa uppgifter.

”Ökar man trycket någonstans så måste det minska någon annanstans för att personalen och organisationen ska orka. Man måste då ta ansvar för att det finns tillgänglig personal på plats.”

3.10 Ekonomi

Av förvaltningschefens information den 27 mars framgick – förutom att verksamheten skulle upprätthållas i största möjliga utsträckning – att förvaltningens uppdrag skulle fullgöras ”inom given budget”. Även från centralt håll i staden var signalen tydlig när det gällde ekonomin – ”Håll igen!”.

Dessa signaler, i kombination med en stor osäkerhet kring hur samhällsekonomin skulle utvecklas – hur många företag som skulle gå i konkurs osv. – gjorde att det under våren lades ett stort fokus på de ekonomiska frågorna.

Förvaltningen levererade varje vecka efterfrågade rapporter till centrala staden och man tog fram underlag till arbetet med de kommande lättnadspaketen gentemot näringslivet, m.m. Dessa paket innebar t.ex. att verksamhetsutövare fick uppskov med betalning av tillsynsavgifter vilket bl.a. skapade en osäkerhet kring storleken på förvaltningens tillsynsintäkter under 2020. Till denna osäkerhet lades problematiken med intäktsbortfall med anledning av inspektioner som inte kunde utföras. Detta dels på grund av arbetet med trängseltillsynen, dels p.g.a. smittorisken på t.ex. äldreboenden och inom den riktade bostadstillsynen.

När det gällde förvaltningens ekonomi tillämpade ledningen tidigt en mycket restriktiv och återhållsam linje. Man avvaktade med att återbesätta vakanser. Konferenser och personalaktiviteter ställdes in eller ställdes om till digitala format, alla inköpsbeslut gick via ledningsgruppen, m.m. Det senare innebar en hel del extrajobb samt att vissa processer försenades. Det som sannolikt bidrog mest till besparingarna var att man avvaktade med att tillsätta vakanta tjänster. Detta fick dock också som konsekvens att man inte har kunnat arbeta fullt ut inom vissa tillsynsområden, till exempel kring kemikaliefrågor.

”Det var en mycket svår avvägning för ledningen att avgöra hur mycket man skulle bromsa verksamheten, när man samtidigt visste så lite om den kommande utvecklingen.”

Sett i backspegeln var agerandet sannolikt både förståeligt och ansvarsfullt utifrån då rådande förutsättningar och kunskapsläge. Man kan också konstatera att åtstramningarna inte har förorsakat några särskilt smärtsamma besparingar, samt att det har funnits en stor förståelse hos cheferna.

Regeringen beslutade senare om en extra statlig kompensation till kommunerna kopplad till pandemin. Som ersättning för det ökade åtagandet enligt lagen (2020:526) om tillfälliga smittskyddsåtgärder på serveringsställen har förvaltningen erhållit ett extrastöd på 16 mnkr under 2020. Detta, i kombination med den restriktiva hållningen under våren, gör att förvaltningen nu närmast befinner sig i en omvänd situation där ett relativt stort ekonomiskt överskott prognosticeras.

3.11 Brukar- och medborgarperspektiv

De frågor, reaktioner och synpunkter som har inkommit till förvaltningen under pandemin har i huvudsak varit kopplade till arbetet med trängseltillsynen. Medborgare har bl.a. ifrågasatt varför det inte bedrivs mer tillsyn och om förvaltningen behandlar alla verksamhetsutövare lika. Det har funnits en föreställning om att miljöförvaltningen, via sitt trängseltillsynsarbete, ska kunna lösa alla frågor och problem. Andra har framhållit att tillsynsverksamheten är viktig men har samtidigt ifrågasatt dess effekt. ”Är detta ett effektivt sätt att minska trängseln på restauranger och caféer?”

Förvaltningen har inte haft möjlighet att ge individuell återkoppling på alla inkommande frågor. Ett standardsvar har tagits fram, i vilket man redogör för att synpunkterna har mottagits och kommer att tas om hand.

4 Enkät till medarbetarna

I månadsskiftet augusti-september 2020 genomfördes en digital enkät riktad till samtliga medarbetare på miljöförvaltningen. Syftet var att fånga upp i vilken utsträckning personalen hade arbetat hemifrån under pandemin samt hur detta har fungerat – såväl vad gäller teknik och arbetsmiljö som information och sociala kontakter.

Svarsfrekvensen uppgick till ca 82 procent och de flesta medarbetarna uppgav att de under pandemin har arbetat hemifrån i genomsnitt 3-5 dagar per vecka. Överlag upplever man att det har fungerat relativt bra. En stor majoritet av de som svarat anser t.ex. att kontakterna med chef och kolleger har fungerat tillfredsställande och att man har haft tillgång till den information man behövt. Medarbetarna är generellt sett mer nöjda med IT-tekniken (uppkoppling mot stadens system, digitala möten, etc.) än den fysiska arbetsmiljö som hemarbetet har kunnat erbjuda. För de flesta har arbetet på distans påverkat

det allmänna välmåendet endast i liten utsträckning och det är endast ett fåtal som anger att deras välmående har ”försämrats mycket” som en följd av att de har arbetat hemifrån.

Under den första veckan i december genomfördes, som aviserat, en uppföljande enkät till samtliga medarbetare. Andelen svarande uppgick den här gången till ca 71 procent och resultatet visar inte på några nämnvärda skillnader jämfört med den första enkäten.

5 Nämndsammanträden under pandemin

Miljö- och hälsoskyddsnämnden sammanträder normalt sett vid tio tillfällen per år. Nämnden består av 13 ledamöter och lika många ersättare och vid mötet deltar också förvaltningschef och nämndsekreterare. Vanligtvis är miljöförvaltningens ledningsgrupp på plats i möteslokalen (Bolindersalen), liksom en personalföreträdare från Vision och ett antal tjänstemän.

När smittspridningen av Covid-19 ökade ansågs det inte längre säkert att genomföra nämndsammanträdena enligt ordinarie rutin. Till sammanträdet den 24 mars gjordes en överenskommelse mellan partierna om att begränsa antalet deltagare vid sammanträdet till en ledamot per parti (åtta personer), plus förvaltningschef och nämndsekreterare.

I slutet av mars skickade stadsledningskontoret (SLK) ut en teknisk rekommendation för distansdeltagande på nämndsammanträden. I rekommendationen avråder SLK bl.a. från användandet av iPads. Eftersom miljö- och hälsoskyddsnämnden till största delen består av fritidspolitiker – som i sitt uppdrag utrustats med just iPads – konstaterades att de tekniska krav som ställts var svåra att leva upp till.

Ett intensivt utredningsarbete vidtog kring hur förvaltningen skulle kunna möjliggöra distansdeltagande på nämndmötena. Trafikkontorets nämndsekreteriat höll samman arbetet och de tekniska förutsättningarna utreddes av avdelningen för Verksamhetsstöd på miljöförvaltningen. Ett antal (vissa då ännu olösta) utmaningar kring bl.a. behörigheter, tillgång till information, logistik vid uthämtning av datorer och tjänstekort, m.m. gjorde att nämnden, den 21 april, tillämpade samma upplägg som vid marsmötet.

Med hänsyn till riskgrupper och ledamöter med eventuella förkylningssymptom erbjöds samtliga gruppledare en ”staden-dator” samt konto från miljöförvaltningen. Detta för att kunna möjliggöra distansdeltagande för dessa ledamöter från majnämnden och framåt.

Av bl.a. demokratiskäl beslutades att förvaltningen, inför sammanträdena i maj och juni, skulle kalla till ett digitalt förmöte via Skype som samtliga i nämnden kunde delta på. De formella nämndsammanträdena genomfördes sedan med samma fysiska deltagarantal som vid nämnderna i mars och april. Eftersom teknisk utrustning inte fanns tillgänglig i Bolindersalen abonnerade förvaltningen en konferenslokal på Piperska muren för sammanträdet i maj. I juni kunde utrustade lokaler i stadshuset nyttjas.

I slutet av maj presenterade SLK uppdaterade tekniska rekommendationer för deltagande vid nämndsammanträden på distans. De tekniska kraven hade lättats något för att möjliggöra ett större deltagande. I augusti genomfördes dock nämndsammanträdet enligt samma upplägg som i maj och juni – begränsat deltagande och inledande digitalt informationsmöte. Lokal i stadshuset nyttjades för detta.

Från septembernämnden möjliggjordes distansdeltagande vid det formella sammanträdet varför det inledande informationsmötet slopades. Beslut togs att samtliga ledamöter i nämnden som ville, kunde delta fysiskt vid sammanträdet i lokaler vid Piperska muren. Till sammanträdet i oktober användes samma upplägg, men det fysiska mötet flyttades till Bolindersalen som nu hade fått nödvändig teknisk utrustning.

Utifrån det rådande läget beslutade presidiet inför novembersammanträdet att enbart gruppleddare – eller deras ersättare – förvaltningschefen och sekretariatet skulle delta på plats i Bolindersalen. Övriga ledamöter och ersättare deltog på distans via Skype. Inför sammanträdet i december beslutades att endast ordföranden och vice ordföranden skulle närvara fysiskt i Bolindersalen. Alla övriga skulle delta på distans.

6 Samarbetet, förvaltningen – politiken

Samarbetet mellan de politiska företrädarna och förvaltningen har under pandemin, enligt miljö- och klimatborgarrådet, ”fungerat jättebra”. Även roteln är överlag mycket positiv till hur samarbetet har förlöpt.

Borgarrådet har haft täta avstämningar med förvaltningschefen och har även kunnat ha extra diskussioner inför särskilda tillfällen – t.ex. vid införande av ny lagstiftning. Roteln har tack vare bra information och snabba svar, alltid kunnat rigga sin organisation även när det många gånger har varit korta svarstider. Förvaltningen har under perioden mars–augusti, löpande skickat lägesbilder och lägesrapporter till borgarrådet och till nämnden.

Förvaltningen har, generellt sett, varit bra på att kommunicera med politiken när något nytt har varit på gång. Borgarrådet menar att det hela tiden har funnits en god tillgänglighet vid frågor, de politiska företrädarna har fått bra svar och kontakterna har underlättats genom att man har haft en utpekad kontaktperson på miljöförvaltningen. Trots avsaknaden av en kommunikationsavdelning på förvaltningen så har informationsöverföringen från förvaltningen till media också fungerat bra enligt borgarrådet. Förvaltningens tjänstemän har ställt upp och man har på ett mycket positivt sätt inkluderat media genom att t.ex. låta de följa med på inspektioner. Det förvaltningsinterna kommunikationsstödet hade, enligt borgarrådet, eventuellt tjänat på att ha den nya avdelningen på plats, men för politikens del har det fungerat mycket bra. Man har blivit informerad om rätt frågor vid rätt tillfällen. De dagliga rapporterna med uppgifter om trängselkontrollerna m.m. har varit bra, fungerat smidigt och fyllt sitt syfte.

Som nämnts ovan har, som en konsekvens av pandemin, formerna för Miljö- och hälsoskyddsnämndens sammanträden behövt anpassas. Den ganska långa och omständliga förändringsprocessen hade, enligt borgarrådet, kunnat skötas mycket bättre. Ingen skugga ska dock falla på förvaltningen vad gäller detta. Borgarrådets kritik riktas mot centrala staden som borde ha tagit ett gemensamt grepp kring dessa frågor. Staden borde ha upprättat centrala riktlinjer och erbjudit gemensamma digitala lösningar. Istället har flera borgarråd och nämnder tvingats lägga ner mycket tid på att hantera problemen. Något som, ur ett samlat stadsperspektiv, sannolikt har varit mycket ineffektivt. Det är, enligt borgarrådet, uppenbart att staden generellt sett har varit dåligt förberedd på digitala mötesformer och att det är långt kvar till visionen om att vara *världens smartaste stad 2040* och målen om digital och uppkopplad stad. Borgarrådet understryker dock att tjänstemännen på miljöförvaltningen har gjort sitt bästa under denna process men att ”de säkert också skulle ha uppskattat riktlinjer kring detta”.

De två nämndmöten⁸ där deltagarna har kunnat tjänstgöra digitalt har, enligt borgarrådet, ”fungerat OK, men inte optimalt”. Det hela handlar sannolikt delvis om att vänja sig vid nya rutiner men det har också förekommit att vissa ledamöter inte har erhållit rätt möteslänk, andra har haft problem med att höra vad som sägs, osv. De förändrade rutinerna kring nämndmötena har också mottagits väldigt olika bland övriga

⁸ Efter att intervjun genomfördes har ytterligare nämndmöten hållits.

politiker i nämnden. Vissa tycker att de digitala lösningarna fungerar utmärkt medan andra är mycket negativt inställda. En del av kritiken riktas mot bristen på användarvänliga verktyg. Det faktum att staden saknar gemensamma system ställer också till problem och är något som man, enligt borgarrådet, borde se till att hantera centralt.

Sammanfattningsvis anser borgarrådet att förvaltningens arbete under pandemin har fungerat mycket bra. En av de viktigaste erfarenheterna är hur viktigt det är med kontinuerlig kommunikation under en krisperiod. En central del av detta är att säkerställa att det finns en struktur för vem man ska kontakta i olika frågor – något som enligt borgarrådet har fungerat bra under den gångna perioden.

Borgarrådet framhåller också vikten av att centrala staden tar tag i frågan om att utveckla digitala system som verkligen fungerar.

”När väldigt många är i behov av att lösa en viss fråga, är det ofta bättre och mer effektivt att det sköts centralt.”

7 Huvudskyddsombud och fackliga företrädare

Den allmänna uppfattningen hos huvudskyddsombud och fackliga företrädare är att förvaltningens agerande under pandemin har varit bra. Ledningen har visat en god lyhördhet för de frågor som lyfts från de fackliga företrädarna som har haft goda relationer såväl med ledningsgruppen som med HR-funktionen. Alla på förvaltningen har gjort så gott man har kunnat utifrån de givna förutsättningarna, även om det har varit en del ”famlande i mörker”.

Man understryker också att många chefer har arbetat mycket hårdare och mer än vad många medarbetare har haft vetskap om. Cheferna har haft en besvärlig roll och har tvingats göra svåra avvägningar. Mot bakgrund av att medarbetarna inte alltid har kunnat se hela bilden, kan vissa beslut ha misstolkats. Förvaltningen som helhet har dock lyckats bra i balansgången mellan att upprätthålla kärnuppgiften och samtidigt värna medarbetarnas hälsa och välmående.

Veckobreven från förvaltningschefen hålls även här fram som något mycket positivt och uppskattat.

Förvaltningsgruppsmötena (FG) har också varit givande. Där har man fått ta del av värdefull information och företrädarna har kunnat förmedla synpunkter från medlemmar. Positivt är också att man, på alla avdelningar, har försökt att skapa

kontakter digitalt – såväl vad gäller arbetsrelaterade möten som sociala evenemang, gemensamma kaffestunder, osv.
Samarbetet mellan avdelningarna Hälsoskydd och Livsmedelskontrollen vad gäller trängseltillsynen beskrivs också som väldigt framgångsrikt.

Ledningens välvilliga inställning till arbete på distans betonas, liksom det positiva i att man tydligt har förmedlat att förvaltningens medarbetare ska följa gällande rekommendationer. Samtidigt understryker fackliga företrädare att situationen med hemarbete har tagits emot på väldigt olika sätt bland medarbetarna. Vissa är väldigt positiva – andra upplever det som svårare. Den digitala enkät⁹ som gick ut till samtliga medarbetare på förvaltningen med frågor kring just hemarbete, lyfts fram som ett mycket bra initiativ. När det gäller hemlån av kontorsutrustning menar man att det möjligen tog lite för lång tid att bistå de personer som behövde hjälpmedel hemma. Här hade man, från ledningen, kunnat vara något mer generös redan på ett tidigare stadium. Men – även från fackligt håll betonar man att ingen visste hur långvarig krisen skulle bli.

”Kanske skulle ledningen haft en något bättre beredskap för att det hela skulle kunna bli väldigt utdraget.”

Redan tidigt i pandemin låg ett stort fokus på inspektörernas arbetsmiljö. Medarbetarnas oro för att t.ex. bli smittade i arbetet var tydlig.

”Inspektörerna slets mellan att, å ena sidan som privatperson *inte få* träffa människor, och å andra sidan att i jobbet *vara tvungen* att göra det.”

Hos delar av tillsynspersonalen har man också efterlyst riktlinjer från LG avseende hur man ska agera när det t.ex. gäller användande av munskydd. Här har det inte alltid formulerats tydliga instruktioner, utan LG har i första hand ansett att personalen ska göra en egen bedömning. Eventuellt hade det varit bra med tydligare anvisningar kring detta. Samtidigt ska sägas att det råder väldigt delade meningar bland medarbetarna och att det därför är svårt för ledningsgruppen att tillfredsställa alla önskemål.

Från fackligt håll upplever man det som att medarbetarnas oro inte alltid togs på fullt allvar. Det uppdrag som förvaltningen enligt lag hade att utföra var väldigt tydligt och innebörden av

⁹ Senare har, som beskrivits ovan, ytterligare en enkät genomförts.

chefernas svar blev i princip, ”Man kan inte göra något åt detta, det måste göras”. De fackliga företrädarna menar här att medarbetarnas initiala oro kunde ha bemötts på ett bättre och mer aktivt sätt. Nu, längre in i pandemin, är folk inte längre akut oroliga. Det kommer inte längre in så många synpunkter från medarbetare. Vissa avsnitt i trängseltillsynens riktlinjer har också blivit tydligare. Till exempel finns en policy om att; ”Är det jättetrångt behöver inspektörerna inte gå in – man kan be personal att komma ut.”

Viss tillsynspersonal – framför allt de som inte tillsynade så mycket i början – har beskrivit att man inte alltid har blivit uppdaterad med den senaste informationen.

”Det togs ibland för givet att de redan hade all nödvändig kunskap.”

En lärdom här är vikten av att säkerställa att alla har den senaste, och mest aktuella, informationen som man behöver inför ett tillsynsuppdrag. Detta anses primärt vara ett ansvar för berörda enhetschefer. I sammanhanget nämns också trängseltillsynens ”måndagsmöten”. Dessa har varit mer eller mindre frivilliga att närvara på. För de som har haft förhinder att delta har det funnits en viss risk att missa viktig information eftersom man upplevde att FAQ:n¹⁰ inte alltid blev uppdaterad efter varje möte. De inspektörer som inte regelbundet har varit ute på tillsynsuppdrag har därmed riskerat att inte känna till de senaste rutinerna om de inte har haft möjlighet att delta på trängseltillsynens måndagsmöten.

Som tidigare nämnts har det successivt blivit allt svårare att få frivilliga att anteckna sig för tillsynsuppdrag varför man under hösten övergått till schemaläggning. Ambitionen är att ingen ska arbeta mer än heltid samt att alla måste få sin dygns- och veckovila. Det råder dock delade meningar bland medarbetarna när det gäller övergången till schemaläggning – och därmed ingen rätt till övertid. Vissa har nämligen varit positiva till att få denna övertidsersättning. Detta är därmed ytterligare ett exempel på när det kan vara svårt att tillfredsställa alla önskemål. Eventuellt kunde, enligt fackliga företrädare, förvaltningsledningen ha involverat facken lite mer, och lite tidigare, i frågan om schemaläggning. Såväl fackliga företrädare som skyddsombud menar rent generellt att man, i vissa lägen, kunde ha blivit inkopplad något tidigare i beslutsprocesserna under pandemin. Istället för att involvera fack och skyddsombud *inför* kommande beslut har

¹⁰ Frequently Asked Questions

företrädarna, i vissa fall, snarast blivit informerade i efterhand och därmed ställde inför fullbordade faktum.

”En erfarenhet från fackligt håll är att det ofta blir bättre om man tar hjälp av varandra. Man vinner på en tidig samverkan och dialog innan man går ut med nya beslut eller direktiv. Det blir lättare för både arbetsgivare och fack om man kan säga till medarbetare att man har arbetat fram förslagen tillsammans.”

8 Slutsatser

8.1 Erfarenheter och lärdomar

Pandemin har drabbat miljöförvaltningens avdelningar och kärnverksamheter i olika stor utsträckning. En allmän uppfattning är dock att hela organisationen, trots svåra omständigheter, på ett imponerande sätt har lyckats ställa om verksamheten för att kunna utföra sina uppdrag. Man har anpassat sig snabbt, och man har gjort det tillsammans i medarbetar- och chefskollektiven.

Att den alltjämt pågående Covid 19-pandemin blir långvarig framstår nu som helt klart. Med hänsyn till att hela samhället ställdes inför något helt nytt var det mycket svårt att i den initiala fasen förutse *hur* långdragen pandemin skulle bli. Flera av de åtgärder som vidtogs i ett tidigt skede var sannolikt inte fullt ut anpassade till ett riktigt långt och utdraget krisförlopp. Förvaltningen borde redan i inledningen av pandemin ha gjort en grundlig analys kring hur organisationen skulle kunna förbli hållbar, om krisen skulle visa sig bli varaktig.

”Om man hade vetat att det skulle bli så långdraget hade man kanske inte sprungit lika fort i början. Man skulle ha försökt nansera lite mer. Men vi ville ju så gärna att det skulle bli bra...”

Förvaltningen borde alltså ha tagit bättre höjd för en riktigt lång och utdragen process, stannat upp och ställt sig frågan;

”Klarar vi inom våra ordinarie strukturer att upprätthålla förvaltningens åtaganden, eller behöver vi få igång en parallell organisation och t.ex. skapa en tillfällig ledningsstruktur för att cheferna ska kunna hålla ihop arbetet?”

”Nu i efterhand ställer man sig frågan – var det klokt att lägga så mycket åt sidan för att kunna klara av trängseltillsynen? Vi borde nog (under hösten, eller

helst ännu tidigare) ha funderat mer kring; har vi gjort rätt avvägning mellan trängseltillsyn och kärnuppdrag, eller har vi tagit på oss för mycket?”

Pandemins utveckling, i kombination med en mycket försiktig ekonomisk hållning på förvaltningen, har gjort att man i viss mån ”hela tiden har legat lite i bakvattnet”. Med facit i hand hade man kanske kunnat vara lite modigare med att t.ex. ta in extra personal – ”att våga sätta sig i skuld”. Kanske skulle man också ha tänkt mer och bredare kring vilka aktörer miljöförvaltningen skulle ha kunnat samarbeta mer med.

”Vilka skulle vi ha tagit hjälp av? Vilka skulle vi ha hjälpt ännu mer? Skulle vi ha byggt fler samarbeten? I så fall med vem och vilka?”

Återigen måste man nog balansera denna något efterkloka bild med att allting har gått väldigt fort. Man hade sannolikt inte kunnat göra så väldigt mycket annorlunda med hänsyn till den kunskap man har haft vid varje givet tillfälle. Förvaltningen har som nämnts ändå visat prov på en imponerande snabbhet att ställa om och anpassa sig. Vid nästa kris behöver man dock som sagt fundera mer kring, och noga analysera, hur man också kan upprätthålla en uthållighet på riktigt lång sikt.

En positiv konsekvens av den pågående krisen är det framgångsrika samarbetet mellan de två tillsynsavdelningarna – Hälsoskydd och Livsmedelskontrollen. Kollegialiteten mellan såväl chefer som övriga medarbetare på de två avdelningarna har både utvecklats och förbättrats. Detta bedöms vara något som förvaltningen kommer att ha nytta av i sitt fortsatta ordinarie arbete – inte bara när man är mitt uppe i en kris.

”Cheferna har blivit väldigt tigha i sina samarbeten. De har utvecklat sina chefsrelationer till att bli verkliga kolleger.”

De två avdelningarna har hållit gemensamma, veckovisa, möten på vilka man har avgjort olika bedömningsfrågor, utvecklat administrativa rutiner, m.m.

”Kollegialiteten mellan medarbetarna har utvecklats kraftigt. Hela tiden har saker och ting förbättrats, och arbetet har präglats av en prestigelöshet.”

Här kan det vara värt att fundera på om – och i så fall hur – man skulle kunna åstadkomma en liknande utveckling på andra områden utan att det ska behöva föregås av en kris?

Har då den särskilda trängseltillsynen fyllt sitt yttersta syfte – dvs. att bidra till minskad trängsel? Som nämnts ovan ligger

inte den frågan i fokus för den här rapporten och är således svår att besvara, men på serveringar och matställen har tillsynen sannolikt haft en viss positiv effekt. Dessa verksamhetsutövare har generellt sett tagit sitt ansvar och gjort det som de förväntats göra.

”Vi hade dock, från förvaltningens sida, kunnat göra mycket mer. Vi har gjort skillnad där vi har varit, men med en större organisation och bättre planering så hade man kunnat göra ännu mer nytta.”

Utgångspunkten i pandemiarbetet har ju egentligen också varit att hela samhället måste hjälpa till och bidra.

”Det var helt rätt att lägga trängseltillsynen hos oss, men med facit i hand är det uppenbart att det har kostat oss väldigt mycket. Man kanske borde ha stängt alla restauranger...”

En annan viktig lärdom av pandemin är att det i de allra flesta fall går alldeles utmärkt att leda på distans. Den kris vi nu genomgår har också inneburit en stor kulturförändring såtillvida att, ”det har blivit helt accepterat med distans- och hemarbete”. Här är det dock viktigt att uppmärksamma att hemarbetet har påverkat, och påverkar, medarbetarna väldigt olika. Det måste finnas mekanismer som fångar upp och stöttar, både de som klarar arbetet på distans bra och de som upplever det som något negativt.

En kris leder alltså ofta till såväl positiva som negativa insikter.

”Exempel på positiva erfarenheter från pandemin är ju utvecklingen av det digitala ledarskapet och arbetet på distans, samt att miljöförvaltningen är en organisation med stort engagemang och kunskap. En mindre positiv insikt av pandemin är att en långt utdragen kris blir jobbig – och på sikt väldigt tråkig.”

Under de mest intensiva veckorna på våren förelåg i princip ett ”krisgruppsläge” i förvaltningsledningen. Frågan om att gå upp i stabsläge diskuterades inte aktivt i ledningsgruppen, men med facit i hand borde man eventuellt ha gjort det.

”Det var ett verkligt gränsfall, en gråzon...”

”Med en aktiv stabsfunktion hade man kunnat fördela arbetet bättre i LG. Man hade kunnat tydliggöra vilka roller och funktioner man hade. Som det blev nu så fördelade man arbetsuppgifter på den person som hade minst att göra just för stunden.”

Det faktum att LG inte gick upp i stabsläge orsakade en viss oreda, bl.a. med en del dubbelarbete som följd.

”Kanske borde förvaltningen försöka få krisledning och stabsläge att bli ett naturligare arbetssätt i organisationen. Vi borde kanske öva på att känna oss mer bekväma i detta.”

Ledningsgruppens förmåga att samarbeta och att tillsammans lösa svåra frågor framhålls också av flera chefer. Det interna utvecklingsarbete som pågår kring detta anses mycket viktigt.

”Ledningsgruppen behöver bli bättre på att stötta upp varandra. Man måste bort från stuprören i organisationen. LG behöver tänka mer i termer av vad *förvaltningen* måste göra för att det ska fungera.”

8.2 Tänkbara åtgärder och förslag

8.2.1 Internt inom miljöförvaltningen

Anpassa och utveckla förvaltningens förmåga att redan i ett tidigt skede av en kris kunna förbereda organisationen på olika långt utdragna krisförlopp.

Utveckla förvaltningens krisledningsorganisation så att stabsläget – som arbetsform – kan upplevas som ett naturligare, och inte så obekvämt, arbetssätt.

Intensifiera ledningsgruppens påbörjade arbete vad gäller att utveckla gruppens interna samarbetsformer.

I den mån de digitala arbetsformerna har ökat och förbättrat tillgänglighet och servicegrad inom förvaltningen – säkerställ att dessa förbättringar bibehålls också efter pandemin när förvaltningen återgår till mer normala rutiner.

Dra lärdom av Livsmedelskontrollens och Hälsoskydds mycket framgångsrika samarbete. Hitta metoder för att utveckla liknande samverkansformer mellan såväl chefer som medarbetare på förvaltningen – utan att detta nödvändigtvis ska vara föranlett av en krissituation.

Säkerställ processer så att all tillsynspersonal alltid är informerad om, eller har tillgång till, de senaste rutinerna och riktlinjerna inom tillsynsarbetet. Inte minst gäller detta trängseltillsynen, som dels är utspridd på flera delar i organisationen, dels är ett område där förutsättningar och omständigheter förändras kontinuerligt.

Se över om formuleringar i nuvarande anställningsavtal kan göras ännu tydligare och mer explicita med avseende på att

man – som arbetstagare på förvaltningen – är skyldig att utföra andra arbetsuppgifter än de man initialt anställs för.

8.2.2 Externt

Utveckla dialogen med centrala staden kring krav på rapportering, såväl i kris som i löpande dagligt arbete. Tydliggör vikten av att det måste finnas uttryckliga syften med de underlag som efterfrågas. Understryk hur viktigt det är med tydliga och relevanta prioriteringar och tidsplaner. Undvik korta svarstider om det inte är absolut nödvändigt.

Uppmana centrala staden att utveckla stadsövergripande och gemensamma riktlinjer för t.ex. digitala lösningar. Detta är särskilt viktigt när en stor del av staden är i behov av att lösa likartade, och gemensamma, problem.

9 Källhänvisning

Avsnitten 3.1–3.11, 6 och 7 baseras på intervjuer med följande personer:

- | | |
|---|------------|
| - Förvaltningschef Anna Hadenius | 2020-10-21 |
| - Avdelningschef Gustaf Landahl | 2020-10-22 |
| - Avdelningschef Maria Svanholm | 2020-10-23 |
| - Avdelningschef Malin Tappefur | 2020-10-23 |
| - Avdelningschef Daniel Persson | 2020-11-02 |
| - Avdelningschef Monika Gerdhem | 2020-11-04 |
| - Facklig representant VISION Luis Lopez | 2020-11-04 |
| - Huvudskyddsombud Anneli Angenberg | 2020-11-05 |
| - Facklig representant SSR Johanna Olsson
(skriftligt) | 2020-11-05 |
| - Miljö- och klimatborgarråd Katarina Luhr | 2020-11-05 |
| - Facklig representant SACO Pia Holmström | 2020-11-09 |
| - Avdelningschef Mikael Nyberg | 2020-11-09 |

Avsnitt 5, *Nämndsammanträden under pandemin*, baseras på underlag från Emily Tjäder, biträdande chef på avdelningen för Verksamhetsstöd.