

## § 70

# Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv, perioden mars-november 2020

## KSN-2020-01607

### Beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. **att** lägga Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv **bilaga 1** till handlingarna, samt
2. **att** uppdra till kommunledningskontoret att genomföra föreslagna åtgärder utifrån utvärderingens rekommendationer enligt föredragning.

### Sammanfattning

Coronapandemin innebär långtgående konsekvenser och påfrestningar för samhällsviktiga verksamheter, näringslivet och enskilda individer. Uppsala kommuns hantering av pandemin är en av de mer omfattande påfrestningar som drabbat kommunens samlade verksamhet och har inneburit stora prövningar för allmänhet och näringsliv.

I juni 2020 beslutade kommunstyrelsen att genomföra en utvärdering av pågående krishantering, extern kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv. Utvärderingen av kommunens krishantering redovisas i ett eget ärende.

Då krisen fortfarande pågår uppskattar kommunledningskontoret möjligheten till en utvärdering av förvaltningens arbete där slutsatser och rekommendationer kan utveckla arbetet framåt kring samverkan och kommunikation.

### Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad den 22 februari 2021

Kommunstyrelsens arbetsutskott  
**Protokoll**

Datum:  
2021-03-02

- Bilaga Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

### **Beslutsgång**

Ordförande ställer föreliggande förslag mot avslag och finner att arbetsutskottet bifaller detsamma.

---

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Kommunledningskontoret  
**Tjänsteskrivelse till Kommunstyrelsen**

Datum:  
2021-02-22

Diarienummer:  
KSN-2020-01607

Handläggare:  
Maria Ahrgren

## Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv, perioden mars-november 2020

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** lägga Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv **bilaga 1** till handlingarna, samt
2. **att** uppdra till kommunledningskontoret att genomföra föreslagna åtgärder utifrån utvärderingens rekommendationer enligt föredragning.

### Ärendet

Coronapandemin innebär långtgående konsekvenser och påfrestningar för samhällsviktiga verksamheter, näringslivet och enskilda individer. Uppsala kommuns hantering av pandemin är en av de mer omfattande påfrestningar som drabbat kommunens samlade verksamhet och har inneburit stora prövningar för allmänhet och näringsliv.

I juni 2020 beslutade kommunstyrelsen att genomföra en utvärdering av pågående krishantering, extern kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv. Utvärderingen av kommunens krishantering redovisas i ett eget ärende.

Då krisen fortfarande pågår uppskattar kommunledningskontoret möjligheten till en utvärdering av förvaltningens arbete där slutsatser och rekommendationer kan utveckla arbetet framåt kring samverkan och kommunikation.

## Beredning

Upphandling av utvärderingen skedde juni till augusti 2020 och upphandlad konsult genomförde sedan utvärderingen under september till november. Slutrapport levererades i januari 2021.

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret. Näringslivs-, barn- och jämställdhetsperspektiven har beaktats som framgår av **bilaga 1**.

## Föredragning

En omfattande viruspandemi har pågått över hela världen sedan januari 2020 och en rad olika åtgärder har vidtagits av ansvariga myndigheter för att begränsa smittspridningen. Uppsala kommun har påverkats bland annat genom att brukare inom äldreomsorgen har insjuknat, att främst gymnasieskolan, men även till viss del högstadieskolan, bedrivit undervisning på distans, kommunala verksamheter har stängts ner och arbete i möjligaste mån har skett från hemmet. Sedan slutet av februari har Uppsala kommun aktiverat sin ledningsplan och arbetat i den särskilda inriktnings- och samordningsstruktur (ISF) som läggs fast i planen.

### *Utvärderingens syfte*

För att kunna dra slutsatser från genomförd krishantering som bidrar till utveckling för både det fortsatta arbetet inom ramen för pågående läge, och för framtida krissituationer, sattes en kriskontext innefattande coronapandemin utdragenhet i både tid och rum, den digitala hanteringen som samhället i stort har blivit forcerade in i och som har krävt en stor omställning på både organisatorisk nivå och individnivå, samt att oron och risken att smittas och insjukna har varit närvarande hela tiden för medborgare, näringsidkare och medarbetare. Detta har sannolikt påverkat alla genom ökad stress, svårighet att under arbetet kunna släppa oron för anhöriga som drabbats eller som befinner sig i riskgrupp men det kan även finnas viss tveksamhet att själv exponera sig för risker. Utvärderingen lyfter särskilt att de slutsatser som dras från denna krishantering måste ses i detta sammanhang.

Utvärderingen syftar till att utveckla det systematiska krisarbetet gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhället och näringslivet och därmed också bidra till att synliggöra lärdomar inför framtiden.

### *Utvärderingens metod och frågeställningar*

Utvärderingen bygger på dokumentstudier och en kvalitativ intervjustudie med 59 personer utifrån övergripande frågeställningar: Hur har kommuninvånare uppfattat Uppsala kommuns agerande? Har Uppsala kommun möjliggjort för civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen och hur uppfattas kommunen som samverkanspart? Hur väl har Uppsala kommuns stöd till det lokala näringslivet fungerat och har kommunen haft förmåga att ta emot erbjudanden om hjälp och idéer från näringslivet? Hur kan Uppsala kommun utveckla kriskommunikationen och samverkan?

Med anledning av att utvärderingen bygger på kvalitativa datainsamlingsmetoder har vissa frågeställningar formulerade i förfrågningsunderlaget inte kunnat besvaras. Den kvalitativa metoden hade behövt kompletteras med en kvantitativ undersökning gällande extern kommunikation för att få ett bredare underlag.



Kommunikationsstaben började tidigt under våren logga kommunikationsaktiviteter och detta material är ett i sig ett bra komplement till utvärderingen, men olika kanalers effektivitet och kommuninvånarens upplevelse av kommunikationsaktiviteterna bör undersökas kvantitativt genom exempelvis en enkätundersökning för att några tydliga slutsatser ska kunna dras.

#### *Slutsatser och rekommendationer för kommunikation*

Förutom att utvärderingen visar att det inte är möjligt på ett tillfredsställande sätt att besvara flera av frågeställningarna formulerade i förfrågningsunderlaget med intervjuer, utan att de behöver undersökas vidare kvantitativt bedöms kommunens ambitioner med kriskommunikationen delvis uppnådda utifrån ambitionerna i kommunens Riktlinje för kriskommunikation. Kommunen kommunicerade relativt snabbt och aktiviteterna har inte haft motstridiga budskap. Utvärderingen visar att kommunen kommunicerade i kanaler med bred räckvidd men missade delvis utsatta grupper och lyckades inte helt anpassa kommunikationen till dem. Kommunala verksamheter som kanal har dock varit relevant även om kommuninvånare inte ser kommunen som sin primära informationskälla.

De rekommendationer som utvärderingen främst lyfter är:

- Skapa förutsättningar för systematisk uppföljning av kommunens kommunikationsaktiviteter genom att sätta upp rutiner och tydliggöra ansvar för uppföljning av kommunikationsaktiviteter.
- Vidareutveckla strategier och taktiska planer för kriskommunikationen genom att löpande göra målgruppsanalyser och särskilt beakta de grupper som kan ha svårt att tillgodogöra sig informationen, exempelvis på grund av språkkunskaper eller funktionsnedsättningar.
- Fortsätta arbetet med budskapssamordning och identifiera kritiska beroenden och/eller scenarion.
- Stärka arbetet med och kompetensutveckla inom digitala verktyg och flerspråkighet.

#### *Förslag på åtgärder utifrån rekommendationer*

Kommunledningskontoret instämmer i utvärderingens föreslagna rekommendationer och det pågår redan utvecklingsarbeten inom samtliga dessa områden. Utveckling av både kvantitativa och kvalitativa metoder för uppföljning av kommunikationsinsatser är högt prioriterat under 2021. Framåt är behovet av digitaliseringsstöd, för såväl metoder för kommunikation som för kompetensutveckling av stabens medarbetare, stort. Automatiserade och digitala metoder för uppföljning skulle öka möjligheterna att snabbare justera och rikta kommunikationsinsatserna.

Även målgruppsanalys är ett pågående löpande arbete. Arbetet kommer att stärkas genom ökad samordning inom kommunledningskontoret och med andra förvaltningar, där kompetenser inom olika områden kan mötas och diskutera utmaningar och lösningar på strategisk nivå. Målgrupper med annat modersmål än svenska är en del i målgruppsarbetet för att utveckla kommunens flerspråkiga kommunikation.

Gällande integrerad kommunikation och budskapssamordning så handlar det främst om samordnade kommunikationsinsatser i flera kanaler och samordning av Uppsala kommuns budskap på helheten. Utmaningen ligger till stor del i alla nämnders och

bolags behov av att få ut just sina budskap. Utveckling inom området bör fokusera på hur vi kan skapa förståelse kring prioriteringar av budskap både hos verksamheterna och på politisk nivå.

#### *Slutsatser och rekommendationer för samverkan med civilsamhälle*

Utvärderingen visar att Uppsala kommun möjliggjorde för vissa delar av civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen. Genom samverkansgruppen och den överenskommelse som slöts mellan Röda Korset och kommunen organiserades en struktur för att samordna frivilligas insatser. Kommunen tog också tidigt beslut om bibehållit föreningsbidrag trots inställda aktiviteter. Genom bibehållit stöd kunde många föreningar kontakta och informera sina medlemmar.

Utvärderingen visar på att Uppsala kommun inte fullt ut tog tillvara på civilsamhällets kunskap och möjligheter att nå risk- och målgrupper. Exempelvis så skulle samverkansgruppen fungera som en kanal mot civilsamhället men detta har inte riktigt fungerat som avsett i alla delar. Tanken var att många föreningar skulle nås, men flera föreningar uppfattar att de inte nåts av kommunens information. Utöver dessa föreningar är det förhållandevis få föreningar som nås genom den lokala överenskommelsen. Samverkansgruppen hade kunnat användas för att nå vissa av de målgrupper som kommunen har svårare att nå. Utöver den centrala samverkan behövde således många föreningar på egen hand fortsätta arbeta mot sina målgrupper. Utvärderingen visar därför att kommunens förmåga att ta vara på civilsamhällets resurser och kompetenser påverkades av att strukturer, former och förväntningar för samverkan inte helt fanns på plats när krisen började. Krishanteringens tappade därför fart när formerna för samverkan inte var etablerad eftersom det generellt är svårt att skapa nya samverkansformer under en kris.

De rekommendationer som utvärderingen främst lyfter är:

- Skapa förutsättningar för ett förbättrat samarbete med civilsamhället genom att till exempel skapa en organisation i kommunen för civilsamhällesfrågor, bjuda in till dialog om hur samverkan mellan kommunen och civilsamhället kan utvecklas och hur realistiska förväntningar kan tydliggöras mellan parterna och utveckla överenskommelsen med föreningslivet samt vid behov skapa andra samverkansformer där föreningar kan ha en samlad kontakt gentemot kommunen.
- Utveckla samverkansgruppen utifrån civilsamhällets och kommunens behov. Utifrån de olika behoven, bygg en struktur, tydliggör syfte och förväntningar på gruppen.
- Arbeta tillsammans för att höja krisberedskapen och involvera civilsamhället i planeringen innan krisen samt tydliggör generiska förväntningar och förutsättningar.
- Etablera en frivillig resursgrupp (FRG) som kan organisera frivilliga och frivilligorganisationer eftersom strukturen för att ingå i en FRG passar inte alla delar av civilsamhället eftersom det handlar om avtal mellan kommunen och enskilda frivilliga med en ersättning.
- I samverkan med civilsamhället lägg ett ökat fokus på lägesbilder (exempelvis läget i kommunen och i staden, vad som görs och vad som kommer att göras av kommunens olika förvaltningar, verksamheter och bolag). Detta bör kompletteras med en portal eller liknande där olika aktörer kärnfullt (enligt ett standardformat) beskriver vad de gör och kommer att göra. Om kommunen

skulle få till detta så skulle civilsamhället kunna bli mycket mer proaktiva och avlasta kommunen.

- Erbjud civilsamhället annat stöd än bara ekonomiskt stöd. Kommunen kan erbjuda sina interna policydokument till civilsamhället för att underlätta så som till exempel riktlinjer för hemarbete. Sådant genomarbetas av kommunen ur flera perspektiv men för en förening eller mindre organisation finns inte samma möjligheter. Att erbjuda civilsamhället den typen av stöd skulle underlätta och kommunen skulle kunna uppfattas som en stark partner.

#### *Förslag på åtgärder utifrån rekommendationer*

Kommunledningskontoret instämmer i stort i utvärderingens föreslagna rekommendationer och kommer att fortsätta utveckla en strukturerad dialog och kommunikation med civilsamhället. Ökat fokus kommer utifrån utvärderingen att läggas på av en väg in för föreningar och utveckling av den överenskommelsen med föreningslivet (ÖK). Arbete pågår även med att ta fram ett avtal och utbildning för Uppsala FRG för implementering under 2021. Tidig krissamverkan med civilsamhället kommer att säkras i samband med revidering av kommunens övergripande krisledningsplan.

#### *Slutsatser och rekommendationer för samverkan med näringsliv*

Utvärderingen visar att kommunen mildrade konsekvenserna för det lokala näringslivet genom att genomföra flera olika åtgärder för att mildra konsekvenserna av pandemin. Åtgärderna har haft potential att nå ut brett bland olika branscher och företag. Vissa företag har dock haft förväntningar på stöd som inte kan uppfyllas inom kommunens mandat.

Vidare visar utvärderingen att kommunens upparbetade nätverk och arbetsätt möjliggjort handlingskraftiga åtgärder som svarar mot näringslivets behov och att kontakten med näringslivet har kommunen haft ett proaktivt och lyhört arbetsätt som gjort att de har fått god förståelse för vilka företag som är mest drabbade, vilka utmaningar de möter och hur kommunen kan stötta dem. Inledningsvis i krisen fanns ett stort informationsbehov hos det lokala näringslivet, bland annat ökade besöken på näringslivsenhetens sociala medier. Kommunen agerade på dessa signaler. Kontakten har skett genom olika företagsnätverk, direkt med större företag och indirekt bland annat via mindre företags hyresvärdar. Dessa kommunikationsvägar är upparbetade sedan innan krisen

Att nå småföretagare är en utmaning för kommunen och utvärderingen visar på en risk att kommunen missar många av de småföretagare som utgör en viktig del av Uppsalas lokala näringsliv eftersom denna typ av företag ofta saknar de upparbetade kommunikationsvägar med kommunen som större företag har.

De rekommendationer som utvärderingen främst lyfter är:

- Fortsätt att arbeta proaktivt, undersök behov och genomför varierade åtgärder genom att leta efter nya och kreativa lösningar som kan underlätta för företagen på olika sätt.
- Befäst framgångsrika arbetsätt och utöka kontakten till att innefatta fler företag som idag inte ingår i etablerade nätverk. Kommunen har till exempel fått kontakt med mindre företag genom att kontakta deras hyresvärdar. Detta

arbeta skulle kunna utökas genom att identifiera andra större företag som är i direkt kontakt med mindre företag.

#### *Förslag på åtgärder utifrån rekommendationer*

Kommunledningskontoret instämmer i utvärderingens föreslagna rekommendationer och tänker i fortsatt arbete stärka lokalt samarbete i och med implementeringen av handlingsplan för näringsliv i Uppsala kommunkoncern. Dessutom kommer åtgärder vidtas för att minska risken av exkludering av de företag och näringsidkare som inte är med i etablerade nätverk.

Den fullständiga rapporten Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv återfinns i **bilaga 1**.

Uppföljning av genomförda åtgärder sker inom ramen för kommunstyrelsens ordinarie uppföljningsplan samt vid uppföljning av handlingsplan näringsliv.

#### **Ekonomiska konsekvenser**

Genomförandet av åtgärder utifrån utvärderingens rekommendationer kommer ske inom budgeterad ram. Genom ett ändamålsenligt och strukturerat kriskommunikationsarbete, samt en kvalitativ samverkan med civilsamhälle och näringsliv förväntas kommunen kunna utföra en mer effektiv och kvalitativ verksamhet genom att bland annat ta tillvara på civilsamhällets kompetenser och resurser samt rikta insatser till civilsamhälle och näringsliv utifrån identifierade behov och därmed även mildra de samhällsekonomiska konsekvenserna i kris.

#### **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse daterad den 22 februari 2021
- Bilaga Utvärdering av Uppsala kommuns hantering av coronapandemin gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

Ingela Hagström  
Utvecklingsdirektör

**UTVÄRDERING AV UPPSALA  
KOMMUNS HANTERING AV  
CORONAPANDEMIN GÄLLANDE  
KRISKOMMUNIKATION OCH  
SAMVERKAN MED  
CIVILSAMHÄLLE OCH  
NÄRINGSLIV**



## SAMMANFATTNING

Ramboll har genomfört en utvärdering av hur Uppsala kommun har hanterat coronapandemin avseende den externa kriskommunikationen samt samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

Utvärderingen bygger på kvalitativa datainsamlingsmetoder där en intervjustudie är den bärande delen. Intervjustudien består huvudsakligen av semistrukturerade intervjuer och inom ramen för uppdraget har vi sammanlagt intervjuat 59 personer. Vi har genomfört intervjuer med tjänstepersoner inom kommunen, kommuninvånare, representanter för föreningar, företag och intresseorganisationer inom näringslivet.

Med anledning av att utvärderingen bygger på kvalitativa datainsamlingsmetoder har vissa frågeställningar formulerade i förfrågningsunderlaget inte kunnat besvaras. Olika kanalers effektivitet och kommuninvånarens upplevelse av kommunikationsaktiviteterna måste undersökas kvantitativt genom exempelvis en enkätundersökning. Utöver detta kan vi konstatera att de utvärderingsbara ambitionerna i *Riktlinje för kriskommunikation* delvis nåddes. Utifrån de undersökta händelserna kan vi se att kommunen agerade snabbt och kommunen har också satsat på kanaler som når många. Dock har vissa mer utsatta och svårtillgängliga målgrupper inte nåtts, vilket framkommer både i våra intervjuer med kommuninvånare och representanter för föreningar.

Utvärderingen visar att samverkan med civilsamhället under coronapandemin skedde i både nya och befintliga strukturer. Samverkansgruppen etablerades tidigt i krisen vilket fyllde delar av behovet av dialog hos civilsamhället. Samtidigt framförs att samverkansformerna byggde på kommunens behov och inte civilsamhällets. Civilsamhället upplever sig vara en gapfiller, men vill egentligen vara mer aktiva i planering innan krisen kommer och vill ha mer dialog under krisen, inte bara information. Röda korset samordnande frivilliginsatser och kommunen möjliggjorde att delar av civilsamhällets kompetenser och resurser kunde nyttjas, framför allt genom bibehållna föreningsbidrag.

För näringslivet är Uppsala kommun en positiv och uppskattad partner under krisen. I intervjuerna framhålls kommunens tjänstepersoner överlag som proaktiva, lyhörda, snabba och prestigelösa. Kommunen agerade som en bra avtalspartner och ansträngde sig därutöver för att skapa så goda möjligheter för näringslivet som möjligt i krisen. Detta har ställt stora krav på förändrade arbetssätt, nedprioriteringar och dialog inom kommunens olika delar men också varit en svår balans i de avvägningar som kommunen bland annat gjorde i användande av avtal och i sin myndighetsutövning.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Ramboll har utvärderat Uppsala kommuns hantering av coronapandemin	1
1.2	Utvärderingen bygger på en kvalitativ intervjustudie	1
1.3	Disposition	1
<b>2.</b>	<b>Om krisens natur som utgångspunkt för utvärderingen</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>3</b>
3.1	Uppsala kommuns riktlinjer för kriskommunikation	3
3.2	Kommunikationsaktiviteter genomfördes framför allt i mars och april	3
3.3	Kommunens olika kanaler och kommunikationsaktiviteter	6
3.4	Kommuninvånare har olika behov kopplat till kommunens kriskommunikation	8
3.5	Sammanfattning	10
<b>4.</b>	<b>Samverkan med civilsamhället</b>	<b>11</b>
4.1	Utgångspunkter för samverkan med civilsamhället	11
4.2	Samverkan med civilsamhället bedrevs i flera former	11
4.3	Flera faktorer påverkar civilsamhällets syn på kommunen som samverkanspartner	13
4.4	Kommunen möjliggjorde delar av civilsamhällets bidrag i krisen	15
4.5	Sammanfattning	16
<b>5.</b>	<b>Samverkan med näringslivet</b>	<b>17</b>
5.1	Kommunen har flera viktiga arbetsområden i kontakten med näringslivet	17
5.2	Kommunen var proaktiv i sin kontakt med näringslivet	19
5.3	Viktiga områden för samarbetet framöver	22
5.4	Sammanfattning	22
<b>6.</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>24</b>
6.1	Slutsatser kommunikation	24
6.2	Slutsatser samverkan med civilsamhälle	25
6.3	Slutsatser samverkan med näringsliv	26
<b>7.</b>	<b>Rekommendationer framåt</b>	<b>28</b>

## 1. INLEDNING

Coronapandemin innebär långtgående konsekvenser och påfrestningar för samhällsviktiga verksamheter, näringslivet och enskilda individer. Uppsala kommuns hantering av pandemin är en av de mer omfattande påfrestningar som drabbat kommunens samlade verksamhet och har inneburit stora prövningar för allmänhet och näringsliv.

### 1.1 Ramboll har utvärderat Uppsala kommuns hantering av coronapandemin

Uppsala kommun har gett Ramboll i uppdrag att genomföra en utvärdering av hur kommunen har hanterat coronapandemin avseende den externa kriskommunikationen samt samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

Ramboll har genomfört utvärderingen under september till november 2020 som besvarar följande frågeställningar:

- Hur har kommuninvånare uppfattat Uppsala kommuns agerande?
- Har Uppsala kommun möjliggjort för civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen och hur uppfattas kommunen som samverkanspart?
- Hur väl har Uppsala kommuns stöd till det lokala näringslivet fungerat och har kommunen haft förmåga att ta emot erbjudanden om hjälp och idéer från näringslivet?
- Hur kan Uppsala kommun utveckla kriskommunikationen och samverkan?

Genom att besvara frågeställningarna ovan bidrar utvärderingen till att utveckla det systematiska krisarbetet gällande kriskommunikation och samverkan med civilsamhället och näringslivet. Utvärderingen ska också bidra till att synliggöra lärdomar inför framtiden.

### 1.2 Utvärderingen bygger på en kvalitativ intervjustudie

Vi har analyserat och utvärderat kommunens hantering av coronapandemin med kvalitativa datainsamlingsmetoder där en intervjustudie är den bärande delen. Intervjustudien består huvudsakligen av semistrukturerade intervjuer. Inom ramen för uppdraget har vi sammanlagt intervjuat 59 personer med följande funktioner och roller:

- tjänstepersoner inom kommunen, till exempel bidragshandläggare, kommunikatörer, strateger, enhetschefer (22 stycken),
- kommuninvånare, varav delmålgrupperna äldre personer, vårdnadshavare samt personer som inte har svenska som modersmål (15 stycken),
- representanter för föreningar (16 stycken),
- representanter för företag (4 stycken),
- representanter för intressentorganisationer inom näringslivet (2 stycken).

Samtliga intervjusvar har varit anonyma med syfte att intervjupersonerna ska känna sig trygga och ha möjlighet att uttrycka sig fritt. Utöver intervjuer har vi även genomfört dokumentstudier av Uppsala kommuns interna styrdokument avseende kriskommunikation, den särskilda Inriktnings- och samordningsfunktionens (ISF) uppdrag mm.

### 1.3 Disposition

I kapitel 2 beskrivs coronapandemins natur och hur den skiljer sig från andra kriser. I kapitel 3 analyserar vi hur kommunens kriskommunikation har fungerat och hur den har uppfattats av kommuninvånare, civilsamhälle och näringsliv. I kapitel 4 redovisar vi för hur samverkan med civilsamhället har sett ut och fungerat. I kapitel 5 redovisar vi hur samverkan med näringslivet har sett ut och fungerat. Den sista delen av rapporten innehåller utvärderingens slutsatser (kapitel 6) och rekommendationer (kapitel 7).



## 2. OM KRISENS NATUR SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR UTVÄRDERINGEN

För att kunna dra slutsatser från genomförd krishantering som bidrar till utveckling för både det fortsatta arbetet inom ramen för pågående läge, och för framtida krissituationer, behöver en kriskontext i korthet beskrivas.

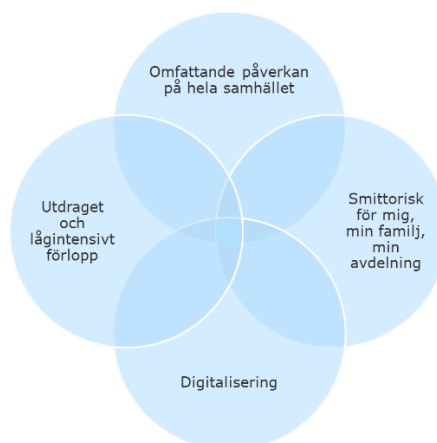
Det som särskiljer coronapandemin mer än något annat från tidigare kriser är dess utdragenhet i både tid och rum. Hela samhället har påverkats på ett omfattande sätt, och under lång tid. Vidare, även om de inledande skedena var intensiva och fyllda av osäkerhet kring utvecklingen, så har förloppet i stort (med undantag för de mest utsatta samhällssektorerna naturligtvis) kännetecknats av en lågintensitet som inte liknar de flesta andra kriser eller händelser som förekommit i Sverige. Den tredje dominerande aspekten har varit den digitala hanteringen som samhället i stort har blivit forcerade in i. Samtidigt som denna digitalisering har skett både snabbt och möjliggjort att mycket samhällsverksamhet har kunnat vidmakthållas, har stor omställning krävts på både organisatorisk nivå och individnivå.

Den fjärde aspekten är det faktiska och upplevda hotet mot mig själv, min familj och min närmaste omgivning. Oron och risken att smittas och insjukna har varit närvarande hela tiden. Denna oro och risk hos samtliga medarbetare är ovanlig i krisledning, den som försöker lösa krisen är sällan själv utsatt. Detta har sannolikt påverkat alla medarbetare genom ökad stress, svårighet att under arbetet kunna släppa oron för anhöriga som drabbats eller som befinner sig i riskgrupp men det kan även finnas viss tveksamhet att själv exponera sig för risker.

Sammantaget är det viktigt att minnas att de slutsatser som dras från denna krishantering måste ses i detta sammanhang. I vilken mån slutsatser kan anses generiska även för framtida krissituationer måste bedömas från fall till fall; avsikten är att de rekommendationer som ges i denna rapport ska kunna stärka både pågående krishantering och framtida sådan, om inget annat anges.

Det är essentiellt att hela tiden utveckla krisledningsförmågan med lärdomar från den senaste krisen på ett sådant sätt så att den generiska förmågan till krisledning ökar och inte enbart förmågan att hantera den senaste krisen. Det är en förekommande problematik i svensk krisledning och något som är viktigt att hela tiden värdera vid metodförändringar.

**Figur 1. De fyra mest dominerande aspekterna av coronapandemin har varit den omfattande påverkan på samhället som helhet, det utdragna och – framför allt efterhand – lågintensiva förloppet, samt omställningen till digital hantering inom samhället i stort samt hotet mot mig själv.**



### 3. KOMMUNIKATION

Kommunikation är avgörande för hur effektivt en organisation hanterar en kris. Inom ramen för uppdraget utvärderar vi hur Uppsala kommun hanterade coronapandemin avseende de övergripande frågorna:

- Har kriskommunikationen nått upp till ambitionerna i Uppsala kommuns *Riktlinje för kriskommunikation*?<sup>1</sup>
- Vilka kanaler har använts för att nå ut till kommuninvånare och samverkansparter inom civilsamhälle och näringsliv?<sup>1</sup>
- Hur har Uppsala kommuns agerande uppfattats av kommuninvånare och av kommunens samarbetspartners inom civilsamhälle och näringsliv?
- Hur har kommuninvånare uppfattat Uppsala kommuns kommunikation kring civilsamhällets insatser?

I avsnitten nedan beskrivs inledningsvis kommunens *Riktlinje för kriskommunikation* och vad som är möjligt att utvärdera inom ramen för vårt uppdrag. Därefter redogör vi för några utvalda kommunikationsaktiviteter i relation till ambitionerna i kommunens riktlinje för kriskommunikation. Kapitlet avslutas med en genomgång av vilka kanaler kommunen kommunicerat i och kommunikationsaktiviteter gentemot kommunens identifierade målgrupper.

#### 3.1 Uppsala kommuns riktlinjer för kriskommunikation

Till grund för kommunens kriskommunikationsaktiviteter ligger styrdokumentet *Riktlinje för kriskommunikation*<sup>2</sup>. Styrdokumentet förtydligar kommunens åtagande och agerande inför, under och efter en allvarlig samhällsstörning eller kris. Den är ett komplement och en fördjupning av kommunens kommunikationspolicy och ledningsplan. Riktlinjen, som gäller kommunens alla nämnder och förvaltningar, anger att Uppsala kommuns kommunikation vid en kris ska vara **vägledande, snabb, öppen, tydlig, tillgänglig, empatisk och samordnad**.

I denna utvärdering kommer vi framför allt att utvärdera Uppsala kommuns kriskommunikation utifrån om den har varit **snabb, tillgänglig och samordnad**. Utifrån inlägg och kommuninvånarens kommentarer på Facebook är det i viss utsträckning möjligt att resonera kring resterande parametrar. Utöver dessa tolkningar bedömer vi tillsammans med vår uppdragsgivare att resterande parametrar (vägledande, öppen, tydlig och empatisk) inte är möjliga att besvara genom kvalitativ datainsamlingsmetod utan behöver bedömas genom kvantitativ enkätundersökning för att förstå mottagarnas subjektiva upplevelser.

#### 3.2 Kommunikationsaktiviteter genomfördes framför allt i mars och april

Uppsala kommun genomförde 2603 kommunikationsaktiviteter mellan den 24:e februari till och med 30:e juni.<sup>3</sup> Under de 127 dagar som loggen fördes genomfördes i genomsnitt 21 kommunikationsaktiviteter per dag. De flesta kommunikationsaktiviteter genomfördes i mars och april. ISF, Kommunledningskontoret (KLK), Miljöförvaltningen (MIF) och Äldreförvaltningen (ÄLF) står för flest antal kommunikationsaktiviteter.

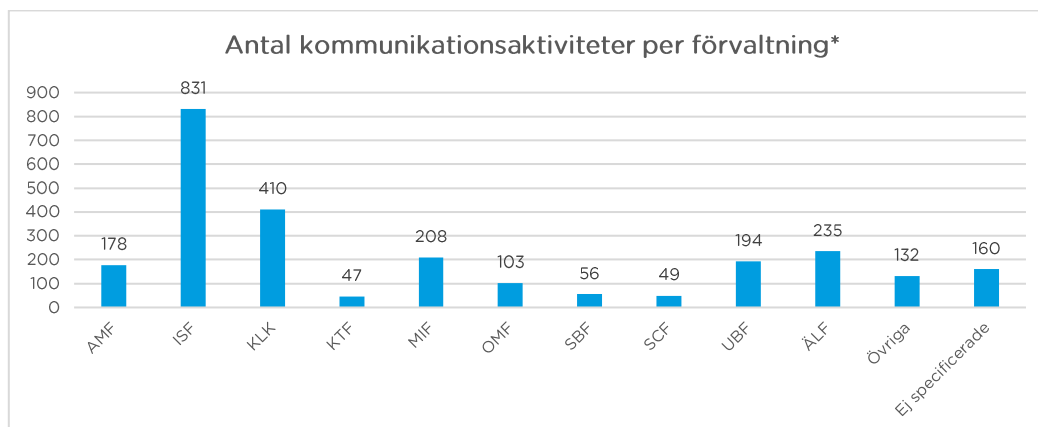
---

<sup>1</sup> Denna fråga besvaras genom föreningars, företags, kommuninvånarens och tjänstepersoners uppfattningar om olika kanalers effektivitet. Utifrån deras uppfattningar lyfts utmaningar, lärdomar och goda exempel.

<sup>2</sup> Riktlinje för kriskommunikation, 2019-11-27, diarienummer KSN-2019-03076

<sup>3</sup> Utvärderingen har undersökt kommunikationsaktiviteter som genomfördes mellan februari och juni 2020.

Figur 2. Antal kommunikationsaktiviteter per förvaltning



\*AMF (Arbetsmarknadsförvaltning), ISF (Inriktnings- och samordningsfunktion), KLK (Kommunledningskontoret), KTF (Kultur- och fritidsförvaltningen), MIF (Miljöförvaltningen), OMF (Omsorgsförvaltningen), SBF (Stadsbyggnadsförvaltningen), SCF (Socialförvaltningen), UBF (Utbildningsförvaltningen), ÄLF (Äldreförvaltningen)

Eftersom kommunen genomförde många kommunikationsaktiviteter undersöker vi inom ramen för denna utvärdering vissa händelser som kommunen har kommunicerat kring. Vi har valt fyra händelser som det finns mer kvantitativt underlag av, dessa är krisledningsnämndens aktivering, besöksförbud på äldreboende, samverkan med Röda korset samt valborg.

### 3.2.1 KRISLEDNINGSNÄMNDENS AKTIVERING KOMMUNICERADES PÅ UPPSALA.SE

Krisledningsnämnden aktiverades den 16e mars vilket kommunicerades i den externa webben samma dag. Att krisledningsnämnden aktiverades kommunicerades inte i sociala medier. Däremot uppmanades kommuninvånare i ett Facebookinlägg samma dag att vara källkritiska och förhindra ryktesspridning. I Facebookinlägget finns också länk till kommunens externa webb där all information med koppling till coronaviruset är samlad.

Inlägget på Facebook har delats 123 gånger och har gillats 251 gånger. Kommentarererna är av väldigt olika karaktär och handlar i princip bara om andra saker än vad kommunen kommunicerade i inlägget. Detta gör att vi inte kan dra några slutsatser om inläggets tydlighet eller om det har varit vägledande men vi kan konstatera att kommunen i denna kommunikationsinsats väl uppfyllt riktlinjen om snabbhet.

### 3.2.2 BESÖKSFÖRBUD PÅ ÄLDREBOENDE

En annan händelse är besöksförbudet på alla vård- och omsorgsboenden i Uppsala kommun som beslutades den 13:e mars av äldrenämnden. I de underlag som vi har tagit del av kommunicerades detta inte i ett pressmeddelande i anslutning till beslut men däremot under den samlade informationen för corona på uppsala.se och på vård- och omsorgswebben utöver intern kommunikation och affischering på boenden samt mediekontakter. Besöksförbudet kommunicerades även på Facebook den 18:e mars. I inlägget beskrivs att kommunen beslutade den 12:e mars om ett besöksförbud. När regeringen beslutade den 30:e mars om besöksförbud på alla Sveriges äldreboenden kommunicerade kommunen detta på uppsala.se den 1:a april med hänvisning till att det redan råder besöksförbud i Uppsala kommun.

Inlägget på Facebook har delats 175 gånger och gillats 1500 gånger. Kommentarererna är även här av väldigt olika karaktär men här är det fler kommentarer som berör det kommunicerade inlägget. Exempelvis handlar kommentarerna skyddsutrustning till personal på äldreboenden och hemtjänstpersonal. En kommuninvånare vädjar till kommunen att häva besöksförbudet för att inte skada de äldres psykiska hälsa:

”Missriktad tanke att äldre inte ska få träffa sina barn. De äldre vet att de lever på lånad tid och denna information att de inte ska få träffa sina barn nu under lång isoleringstid

kan göra att de ger upp i förtid. För att förhindra detta ber jag er ödmjukast att öppna upp alla äldreboenden i Uppsala för jag känner till anhöriga som gråter varje dag för att de inte får träffa sina föräldrar.”

Kontaktcenter svarar med hänvisning till Folkhälsomyndigheten och länk till uppsala.se där stöd för äldre finns att få. En annan kommuninvånare vädjar till kommunen om att personal på boenden utrustas med skyddsutrustning.

”Hoppas att personalen på dessa boenden utrustas med samma skyddsutrustning som de som vårdar de patienter som på våra sjukhus. Smittas personalen av äldre smittade personer så blir kris med personalbrist är våra gamla är i behov av mänsklig kontakt utöver omsorgen.”

”Hej X! I våra verksamheter finns goda kunskaper, rutiner och vana att förebygga och hantera smittor av olika slag i det dagliga arbetet. Vi informerar våra medarbetare och följer dessa rutiner. Vi informerar även löpande våra medarbetare om myndigheters rekommendationer och om det skulle krävas att andra åtgärder. Andningskydd anpassade för att motverka smittspridning ska endast användas vid misstanke om och i samband med smitta. Plasthandskar, handsprit med mera används enligt våra basala hygienrutiner för att säkerställa en god och säker vård.” /Kontaktcenter

Ytterligare en annan kommuninvånare undrar över skyddsutrustning till hemvårdspersonal. Kontaktcenter svarar på kommentarer och ber om att få återkomma. När Kontaktcenter återkommer efter svar från äldreförvaltningen kommunicerades ett standardiserat svar.

Hur är (blir) det med munskydd o plasthandskar för hemvårdspersonal???

Hej X!

Tack för din fråga. Jag har tagit den vidare och återkommer när jag fått svar!  
Hälsningar, Kontaktcenter

”Tack så väldigt mycket👍”

God morgon, X!

Jag har fått svar på din fråga från äldreförvaltningen. De hälsar följande:

I våra verksamheter finns goda kunskaper, rutiner och vana att förebygga och hantera smittor av olika slag i det dagliga arbetet. Vi informerar våra medarbetare och följer dessa rutiner. Vi informerar även löpande våra medarbetare om myndigheters rekommendationer och om det skulle krävas att andra åtgärder. Andningskydd anpassade för att motverka smittspridning ska endast användas vid misstanke om och i samband med smitta. Plasthandskar, handsprit med mera används enligt våra basala hygienrutiner.

Hälsningar, Kontaktcenter

Svaret på denna fråga är en kopia av tidigare kommunicerat svar. Dessa exempel på formella svar, som kan tolkas som standardiserat kan upplevas som mindre empatiska när kommuninvånare beskriver en oro eller verkar vara intresserade av att få mer utförliga svar. Formella svar är visserligen vägledande men inte alltid empatiska.

### 3.2.3 RÖDA KORSET OCH UPPSALA

En annan viktig händelse är avsiktsförklaringen och överenskommelse om samverkan med Röda korset. Krisledningsnämnden fattade beslut den 1 april att tillämpa avsiktsförklaringen mellan MSB, SKR och civilsamhället. Nämnden beslutade samtidigt om att ingå samverkan med Röda Korset angående samordning av civilsamhällets frivilliginsatser. I det underlag som vi har tagit del av kommuniceras detta på uppsala.se den 3:e april men inte på Facebook. Däremot kommunicerades på Facebook några dagar tidigare Röda korsets samarbete med Svenska kyrkan och kontaktuppgifter till organisationerna vid behov av hjälp.

### 3.2.4 VALBORG

Krisledningsnämnden fattade beslut den 20 mars om att i samråd med samverkande parter avbryta valborgsförberedelserna. Parterna i styrgruppen var överens om att ställa in de offentliga arrangemang som parterna ansvarade för inför valborg, och föra dialog med andra parter om att agera i linje med detta. I det underlag som vi har tagit del av kommunicerades detta på uppsala.se i anslutning till beslutet och flera kommunikationsaktiviteter genomfördes på Facebook med olika typer av innehåll mellan den 25 april till den 29 april.

Den 28:e april kommunicerade kommunen om att festen är inställd där kommunstyrelsens ordförande uppmanade till att hålla avstånd. I kommentarerna finns positiva hejarop även om många ifrågasätter att andra verkligen kommer att hålla avstånd och respektera att festligheterna är inställda. Dock kan vi konstatera att väldigt få personer firade Valborg i Uppsalas offentliga miljöer.

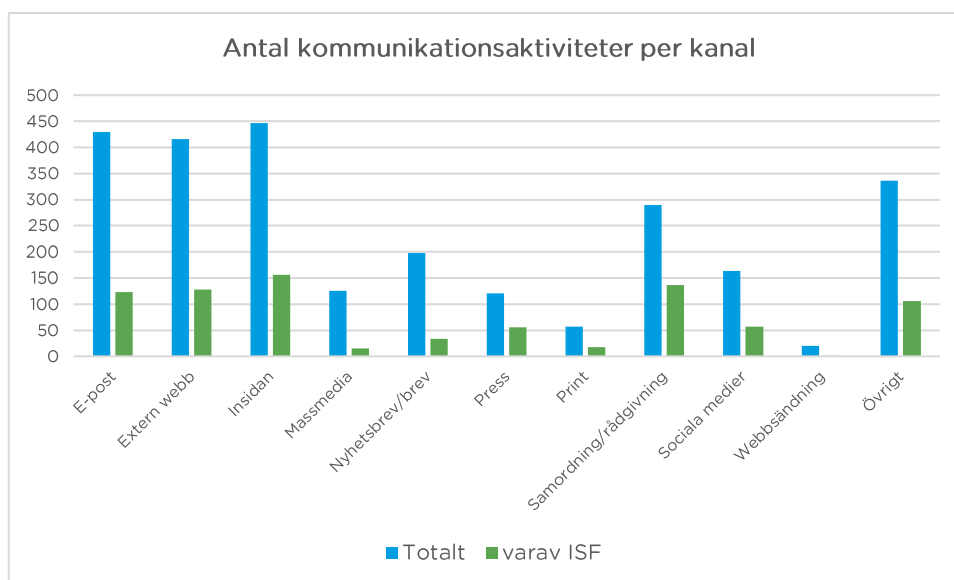
## 3.3 Kommunens olika kanaler och kommunikationsaktiviteter

I detta avsnitt beskrivs övergripande de olika kanaler som kommunen använde för att nå kommuninvånare, civilsamhälle och näringsliv. Därefter följer en analys av hur kommunen lyckades nå olika målgrupper av kommuninvånare genom kanalerna.

### 3.3.1 EXTERN WEBB VAR KOMMUNENS PRIMÄRA KOMMUNIKATIONSPLATTFORM FÖR ATT NÅ KOMMUNINVÅNARE, CIVILSAMHÄLLE OCH NÄRINGSLIV

I figuren nedan beskrivs dels Uppsala kommuns kommunikationsaktiviteter per kanal, dels hur många som ISF kommunicerade, också fördelat per kanal. Kommunen kommunicerade framför allt via e-post, extern webb, insidan och övrigt. En relativt stor andel av den totala mängden aktiviteter kommunicerades genom ISF.

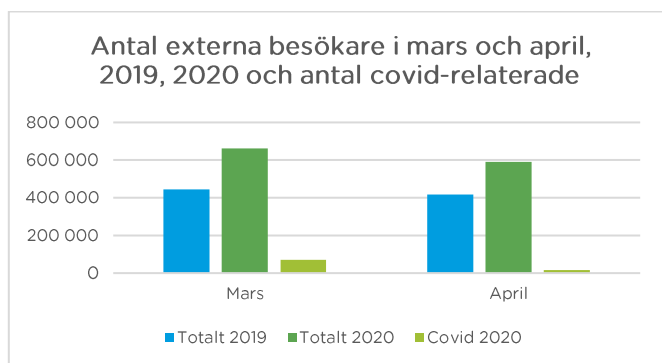
Figur 3. Antal kommunikationsaktiviteter per kanal



Enligt *Riktlinje för kriskommunikation* ska kommunens kriskommunikation ske i etablerade kanaler. Den anger att "kommunens primära kommunikationskanal i kris är uppsala.se, men även sociala och traditionella medier fyller en viktig roll". I enlighet med riktlinjen användes uppsala.se som kommunens primära kommunikationsplattform, med samlingssidor som hänvisades till för löpande uppdateringar. I figuren nedan beskrivs den externa webbens besökare under mars och april, de två månader som kommunen kommunicerade mest under. I figuren framgår att antal externa besökare ökade med ungefär 30 procent. Det

framgår även att en stor del av ökningen har kategoriserats som förknippade med covid-19.

**Figur 4. Antal externa besökare i mars och april**



Generellt sett fokuserade kommunen på digitala och sociala kanaler och använde sig av etablerade kanaler där kommunen antas nå många kommuninvånare, såsom det kommungemensamma Facebook-kontot. Av de kommuninvånare vi intervjuat har endast en aktivt sökt information på hemsidan, detta efter att ha först blivit uppmärksam på frågan via kommunens sociala medier.

### 3.3.2 KOMMUNIKATION MED KOMMUNINVÅNARE SKEDDE ÄVEN I OFFENTLIG MILJÖ, MEDIA OCH VIA KOMMUNALA VERKSAMHETER

Utöver digitala och sociala kanaler innefattade kommunens kommunikationsaktiviteter gentemot kommuninvånarna också kontakter via Kontaktcenter, med tidningar, radio och lokal-tv, samt andra kanaler och metoder såsom affischer i offentliga miljöer. I intervjuerna framkommer att dessa affischer och liknande varit uppskattade av de som sett dem, även om inte alla är medvetna om att kommunen genomfört dessa åtgärder. En person som läser SFI berättar exempelvis att hen sett information i busskurer på två språk utöver svenska som hen förstår. Även delar av civilsamhällets och näringslivets kommunikationskanaler användes för att nå kommuninvånare.

Kommunikationsaktiviteter skedde också via kommunala verksamheter som kommuninvånare är i kontakt med. Exempelvis hemtjänst, äldreboende, jobbcener, SFI-utbildningar och skolor. Dessa kommunikationsaktiviteter innebar framför allt att påminna om de generella råden samt att informera om vilka åtgärder som togs för att minska smittspridning i verksamheten. Förutom att vara en kanal för information är dessa verksamheter viktiga kontaktpunkter in i kommunen för kommuninvånarna.

I vissa Facebookinlägg och ärenden som registrerats hos Kontaktcenter finns information om vad kommuninvånare har funderingar över. Kontaktcenter har registrerat 178 ärenden under perioden 2:a mars till 31:a augusti som de bedömer ha en koppling till coronapandemin. Vid de ärenden som registrerats vid Kontaktcenter handlar flertalet bland annat om brister i omvårdnaden, oro hos föräldrar vad som gäller för barn i skolorna (t.ex. smittskyddsåtgärder, vad som händer om förskolorna tvingas stänga) samt olika typer av trängsel (i offentliga miljöer, regler vid uteservering). Att de efterfrågar information eller vissa tydliggöranden behöver inte betyda att kommunen inte kommunicerat, däremot har informationen förmodligen inte nått kommuninvånaren av olika anledningar.

### 3.3.3 DIALOG MED CIVILSAMHÄLLET SAKNADE TYDLIG SAMORDNING

Uppsala kommuns dialog med civilsamhället har flera olika kontaktvägar. En del av kommunens dialog med föreningslivet delegerades till Röda korset när kommunen ingick



i en överenskommelse för att samordna frivilliga insatser under pandemin. Dialogen skedde genom samverkansgruppen med representant från kommunen ansvarig för civilsamhället, de fem största nationella frivilligorganisationerna och ungefär 140 lokala föreningar. I intervjuerna med föreningar framkommer dock att kanalen ut från samverkansgruppen inte alltid verkar ha fungerat. Denna organisering av samverkan och kanal för kommunikation med civilsamhället innebar inte alltid någon samordning av kontakterna mellan kommunen och civilsamhället. Föreningarna fick den mesta av informationen genom tidigare upparbetade kontakter med ansvarig handläggare på berörd förvaltning.

Många föreningar i Uppsala beskriver att de har haft kontakt med kommunen till följd av att de nyttjar kommunens anläggningar eller får bidrag. Tack vare detta hade handläggare tillgång till ett register på föreningar som bokar anläggningar eller får föreningsstöd. Handläggare använde registret för att få ut information till delar av civilsamhället i flera olika kanaler: extern webb, sociala medier, mejl- och telefonkontakt. Syftet var bland annat att säkerställa att de som bokade anläggningar förstått vilka restriktioner som gäller för att minska smittspridning.

Flera föreningar i intervjuer framför att alla invånargrupper dels inte nåddes av information, dels att de olika invånarnas behov kopplat till budskapens innehåll inte tillgodosågs. Flera föreningar beskriver i intervjuer att detta har lämnats över på civilsamhället. Bland de äldre invånare som intervjuats uppger flera att de inte var medvetna om den hjälp som olika föreningar erbjuder. Vissa nåddes av informationen men upplevde inte ett behov av att nyttja stödet. Flera beskriver att de inte heller hade något eget behov av stöd, exempelvis för att deras barn handlar åt dem. En person berättar dock att hen har vänner med låg pension som inte har råd att betala extra för att affären ska packa maten åt dem. En annan som har behov av hjälp med att handla uppger att hen fick reda på att detta stöd fanns först för några veckor sedan.

### 3.3.4 KOMMUNIKATIONEN MED NÄRINGSLIV VAR SAMORDNAD OCH PROAKTIV

Tjänstepersoner på kommunen upplever att kommunikationen med näringslivet fungerade bra. De pekar till exempel på fler följare i sociala media och att responsen från företagen var positiv. Att materialet som togs fram till näringslivet även använts av andra kommuner och av kommunala verksamheter tyder på att det var lyckat. Kontakten med näringslivet skedde via olika delar av förvaltningen och verksamheter men det var Näringslivsenheten under kommunstyrelsens förvaltning som hade huvudansvaret och som samordnade kommunikationen. En framgångsfaktor verkar vara kommunens proaktiva arbetssätt. Näringslivsenheten (tillsammans med miljöförvaltningen) kontaktade företag och frågade om deras behov, vilka sedan låg till grund för flera beslut som hade syftet att underlätta för det lokala näringslivet. Kontakten med näringslivet skedde via olika befintliga nätverk, direkt med vissa större företag och indirekt med mindre företag via deras hyresvärdar.

## 3.4 Kommuninvånare har olika behov kopplat till kommunens kriskommunikation

Flera kommuninvånare beskriver i intervjuerna att de inte har så stora behov eller förväntningar på kommunens kriskommunikation. Vissa personer är dock extra utsatta på grund av olika anledningar. De har därför större behov av målgruppsanpassad kommunikation. Anpassning är nödvändig gällande formerna för hur kommunen sprider information i olika kanaler, innehållet i informationen som kan vara mer generellt eller mer specifikt och slutligen vägar in för de som själva vill kontakta kommunen. Kommuninvånare uppfattar också kommunens kriskommunikation olika beroende på hur nära koppling de har till kommunala verksamheter. Figuren nedan visar tre olika aspekter av kommunikation där kommuninvånarna har olika behov och där målgruppsanpassning är viktig.

Figur 5. Kommunikationsområden där kommuninvånare har olika behov beroende på målgrupp



### 3.4.1 FLERA INVÅNARE SER INTE KOMMUNEN SOM SIN PRIMÄRA INFORMATIONSKÄLLA

I intervjuerna framkommer att flera kommuninvånare fick majoriteten av informationen om den pågående pandemin från andra källor än genom kommunens kanaler. De flesta kommuninvånare i genomförda intervjuer beskriver att Folkhälsomyndigheten var den viktigaste informationskällan. Kommunen spred ofta samma typ av information som Folkhälsomyndigheten, men kommuninvånarna beskriver att de inte alltid var medvetna om detta. Även regionen, nationella och internationella medier eller kommuninvånarnas egna sociala nätverk var också viktiga informationskällor. Personer som inte har svenska som modersmål fick en stor del av sin information från internationella medier, sociala kanaler samt från nationell media och genom att själva söka på internet. I vissa fall innebar detta felaktig och direkt motstridig information då andra länder har haft andra strategier (t.ex. nedstängning och hemskolning).

"Informationen kommer från olika håll så man kan inte urskilja vad som är vad."  
(Kommuninvånare)

### 3.4.2 KOMMUNENS VERKSAMHETER ÄR VIKTIGA KOMMUNIKATIONSKANALER

I intervjuer med kommuninvånare framkommer att informationen från olika kommunala verksamheter har varit särskilt relevant. Vårdnadshavare beskriver exempelvis upp hur deras barns skolor informerade kring de åtgärder som togs och riktlinjer som elever och vårdnadshavare borde följa. För de kommuninvånare som hade en direkt koppling till någon kommunal verksamhet blev det mer relevant att kontakta personalen där än att höra av sig till kommunen centralt.

"Jag har inte haft en tanke på att kontakta kommunen. Jag hade frågat skolan om jag behövt och känner mig välkommen att höra av mig till dem."  
(Kommuninvånare)

Förutom skolan är hemtjänst och särskilda boenden exempel på andra kommunala verksamheter där kommunen kommer i kontakt med äldre kommuninvånare. I hela Sverige har smittspridning på äldreboenden varit ett stort problem under krisen. I Uppsala kommun fick chefer och personal i dessa verksamheter en mycket viktig roll i att kommunicera vad som gäller på de specifika boendena och bemöta oroliga anhöriga. För utrikesfödda som bott i Sverige en kortare tid är kommunens jobbcentrum viktiga. I intervjuerna framkommer att många som kom dit redan är bekanta med de generella råden men behövde informeras av personalen om vad som gäller i den specifika verksamheten. Mycket av denna kommunikation bestod i att förklara för de besökande kommuninvånarna varför de exempelvis inte kunde sitta vid samma dator längre och hur personalen jobbar för att ändå kunna ge dem det stöd de behöver. Många nyanlända fick också mycket information via SFI-utbildningar. Detta framkommer i intervjuer med kommunanställda och med SFI-elever.

"Det har inte skapats någon oro hos barnen, det är viktigt. Skolan har varit sansad och vettig i kommunikationen. Barnen har blivit uppmärksamma."  
(Kommuninvånare)

Kommunen har också flera centralt anställda som arbetar specifikt med vissa målgrupper. Dessa har ofta god kännedom om sina målgrupper och nära kontakter med civilsamhället.



Exempelvis har kommunen en vägledare för den romska minoriteten<sup>4</sup> som jobbat aktivt med att sprida information och stötta individer. Äldre romer har precis som andra kommuninvånare i samma ålder ibland svårt med de digitala kanalerna. Samtidigt har vissa personer också svårigheter att ta till sig skriftlig information. För dem blir videofilmer en viktig informationskälla. Kommunen har också en äldreombudsman som fick hantera många kontakter med äldre och deras anhöriga under krisen. Oftast rörde detta frågor om varför personalen i hemtjänsten inte bar skyddsutrustning.

### 3.4.3 CIVILSAMHÄLLET TOG ETT STORT ANSVAR FÖR SÄRSKILT UTSATTA MÅLGRUPPER

Innan coronapandemin påbörjade kommunen ett arbete med att kartlägga olika målgrupper. Detta arbete är viktigt för att kunna tillgodose invånarnas behov men hann inte bli färdigställt. Under pågående kris har vi inte kunnat identifiera att någon ytterligare systematisk kartläggning av olika målgruppers behov förekom som påverkade vilka kommunikationsaktiviteter som genomfördes, med vilket innehåll och mot vilka målgrupper. Även om kommunen använde många olika kanaler för kommunikation låg fokus på att använda digitala kanaler och på innehåll som ansågs vara relevant för majoriteten av invånarna.

Att nå särskilda målgrupper är ett område där civilsamhället särskilt kommer till sin rätt och utgör en viktig komponent i Uppsalas samlade förmåga till kommunikation. Flera intervjuade föreningar menar att det finns målgrupper som kommunen inte nådde, alternativt att de olika målgruppernas informationsbehov inte tillgodosågs. Kommunen nådde inte i sin kommunikation vissa utsatta grupper, framför allt de som inte är så vana vid att använda digitala medier. Civilsamhället bistod kommunen och informerade om riktlinjer och annan myndighetsinformation. Ett exempel är äldre med hörselnedsättning. Andra grupper som pekas ut är grupper som även innan coronapandemin stod långt från kommunen och samhället. Två exempel på särskilt utsatta grupper är hemlösa personer och EU-medborgare i gatumiljö. Även för dessa tog det lokala föreningslivet ett stort ansvar i att sprida information till.

## 3.5 Sammanfattning

Uppsala kommun fokuserade främst på kommunikation av generella budskap som gällde alla invånare i kanaler som nådde många. De intervjuade personer som tydligt kan identifiera kommunen som källa fick information via en kommunal verksamhet. Det var oftast praktisk information kopplat till specifika verksamheter som uppfattas som relevant. Vissa intervjuade personer uppskattar dock också kommunens mer generella information, exempelvis den som satts upp i offentliga miljöer i form av affischer etc. Kommunen påbörjade en målgruppsanalys innan krisen som tyvärr inte blev färdigställd. Det förekom viss identifiering av målgrupper och anpassning till dessa men på en mer övergripande nivå. Det som saknades var framför allt målgruppsanalys och anpassning av information och kanaler kopplat till extra utsatta grupper, vilka civilsamhället istället kunde nå genom sina kanaler. Exempelvis fanns olika grupper av äldre som var extra utsatta på grund av hörselnedsättning, hemlöshet, eller att de inte har svenska som modersmål.

---

<sup>4</sup> Observera att detta gäller romer som är permanent bosatta i Uppsala och som är svenska medborgare, inte romer från andra EU-länder vilka ingår i gruppen EU-medborgare i gatumiljö.

## 4. SAMVERKAN MED CIVILSAMHÄLLET

Civilsamhället utgör en viktig del av samhället inte minst i kraft av sina förmågor, samarbeten och kunskap som kompletterar offentliga aktörer väl. Civilsamhället har i coronapandemin kompletterat kommunens förmåga att mildra konsekvenserna av krisen, inte minst för olika utsatta grupper. Inom ramen för uppdraget analyserar Ramboll Uppsala kommuns samverkan med civilsamhället. De övergripande frågor som utvärderingen besvarar gällande samverkan med civilsamhället är:

- Hur upplever civilsamhället Uppsala kommun som samverkanspartner?
- Har Uppsala kommun möjliggjort för civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen?
- Vilka erfarenheter och lärdomar som vunnits via samverkan med civilsamhället?

I avsnitten nedan beskrivs inledningsvis Uppsala kommuns utgångspunkter för samverkan med civilsamhället, hur kommunen samverkade med civilsamhället under coronapandemin och vilka strukturer som fanns på plats innan krisen. Därefter redogör vi för resultaten av samverkan med civilsamhället under pandemin.

### 4.1 Utgångspunkter för samverkan med civilsamhället

Uppsala kommun och civilsamhället har flera olika typer av relationer, samarbeten och beroenden. Då civilsamhället utgörs av en mängd olika aktörer med olika inriktning, historia, struktur, kultur, geografi, ekonomi osv så skiljer sig samarbetet och beroendet avsevärt mellan de olika aktörer och kommunen. Det är inte ovanligt att aktörer i civilsamhället är beroende av kommunen i form av ekonomiska ersättningar och bidrag för att bedriva verksamhet som kommunen ser gynnar kommuninvånare utifrån kommunens uppdrag. Många aktörer har nära samarbete med en eller flera förvaltningar i kommunen vilket gör att civilsamhällets syn och definition av Uppsala kommun varierar. Delar av civilsamhället värnar också om sitt oberoende utifrån sin ideologi och vision. Sammantaget gör olikheterna i inriktning på verksamheten som bedrivs men också på aktörens särart att kommunens samverkan med civilsamhället är komplex och varierande men också att delar av civilsamhället verkar med stor autonomi. Dessa grundvärden påverkar också hur samarbete och dialog utformas och utvecklas mellan kommunen och civilsamhället under en omfattande kris. Civilsamhället utgör också en stark kraft och röst i Uppsala, inte minst informellt då kontaktytor och nätverk ofta har utvecklats under lång tid.

### 4.2 Samverkan med civilsamhället bedrevs i flera former

Samverkan med civilsamhället skedde på flera sätt. Dels bedrevs samverkan inom ramen för tidigare upparbetade kontakter och kommunikationskanaler, dels i nya samverkansformer. Inom ramen för vårt uppdrag har störst fokus varit på den samverkan som organiserades centralt.

#### 4.2.1 DEN NATIONELLA AVSIKTSFÖRKLARINGEN SOM GRUND FÖR SAMORDNINGEN

Den nationella avsiktsförklaringen låg till grund för samverkan med kommunen gällande samordning av frivilliginsatser. Tidigt i krisen tecknade de fem största nationella frivilligorganisationerna (Svenska Röda Korset, Svenska Kyrkan, Sveriges Stadsmissioner, Rädda Barnen och Riksidrottsförbundet) en avsiktsförklaring med Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).<sup>5</sup> Avsiktsförklaringen omfattar bland annat stöd till kommuner inom samordning och ledning av frivilliga resurser med syfte att underlätta för kommuner att bistå äldre personer och andra i riskgrupper. Stödet omfattar i första hand kommuner som inte har en frivillig

---

<sup>5</sup> Den nationella avsiktsförklaringen tecknades den 25 mars.

resursgrupp (FRG)<sup>6</sup> eller annan lösning för samordning av frivilliginsatser. Syftet med stödet var att stötta kommunerna med insatser för att hjälpa människor i riskgrupp med inköp av mat och läkemedel.

#### 4.2.2 EN ÖVERENSKOMMELSE MELLAN KOMMUNEN OCH RÖDA KORSET FÖR ATT SAMORDNA INSATSER

Utifrån avsiktsförklaringen tog Uppsala kommun fram en överenskommelse om samverkan mellan Uppsala Rödakorskrets med anledning av coronapandemin. Inom ramen för den nationella avsiktsförklaringen utsågs även i Uppsala kommun en samordnande organisation (samverkansgruppen) för att samordna civilsamhällets insatser. Det var upp till de lokala kontoren i Uppsala kommun att besluta om deltagande. Men samverkansgruppen följde i sin sammansättning i stort sett den nationella avsiktsförklaringen. Röda Korset, Svenska kyrkan, Stadsmissionen, Rädda Barnen och Riksidrottsförbundet finns representerade i samverkansgruppen. Utöver frivilligorganisationerna är en ansvarig tjänsteperson från kommunen och representant för den lokala överenskommelsen med föreningslivet<sup>7</sup> representerade.

Samverkansgruppen beskrivs av deltagande frivilligorganisationer framför allt ha varit ett forum där parterna delade information om vad som skedde i krisen. De beskrivs också ha samverkat kring och prioriterat att få ut relevant information i respektive organisations kanaler till målgrupper. De träffades en gång i veckan under våren, arbetet beskrivs ha varit behovsstyrt och inte haft en särskild agenda. Vidare beskrivs samverkansgruppens förhållningssätt vara en lyhördhet, öppenhet och lösningsfokus. Representanter för frivilligorganisationerna hade genom den ansvariga tjänstepersonen bland annat kontakt med hållbarhetsavdelningen och involverades i arbetsgruppen ISF Social oro med fokus på barn och unga.

#### 4.2.3 FORTSATT KONTAKT MED FÖRENINGAR OCH BIDRAGSHANDLÄGGARE

Utöver samverkansgruppen och samarbetet med Röda korset bedrev kommunen annan samverkan med civilsamhället. Uppsala kommun har ett rikt föreningsliv (ungefär 3000 föreningar) som arbetar med olika typer av verksamheter, mot olika målgrupper och finansieras på olika sätt. De föreningar som Ramboll genomfört intervjuer med hade fortsatt kontakt med ansvarig handläggare på respektive förvaltning. Exempelvis hade teater- och scenkonstföreningar kontakt med Kulturförvaltningen, idrottsföreningar hade kontakt med Idrott- och fritidsförvaltningen och organisationer som arbetar med personer som står långt ifrån arbetsmarknaden hade kontakt med Arbetsmarknadsförvaltningen.

Kontakten har sett olika ut beroende på förvaltningens arbetssätt. Några föreningar hade mestadels kontakt via mejl, andra bjöds in till större digitala möten. För de flesta föreningar som Ramboll genomfört intervjuer med handlade dialogen initialt om en oro för vad som ska hända med föreningsstödet när aktiviteter tvingades ställa in. Ett mycket viktigt stöd och signal till civilsamhället var att de bibehöll sitt stöd även om aktiviteter ställdes in. Även andra kommunikationsaktiviteter har gjorts gentemot föreningarna av ansvariga handläggare. Bland annat stödde samverkansgruppen ansvariga förvaltningar och handläggare att ta fram en kommungemensam kommunikation kring konsekvenser för föreningsbidrag.

<sup>6</sup> FRG är en frivillig resurs som stöder och förstärker kommuners krishantering vid samhällsstörningar. FRG är ett avtalsbaserat koncept för att samla frivilliga försvarsorganisationers kompetenser på lokal nivå. Det finns ingen FRG i Uppsala kommun.

<sup>7</sup> Den lokala överenskommelsen representerar 139 föreningar i Uppsala kommun.

### 4.3 Flera faktorer påverkar civilsamhällets syn på kommunen som samverkanspartner

I intervjuer framkommer delade uppfattningar om kommunen som samverkanspartner. Den kontakt som enskilda föreningar hade med ansvariga handläggare på respektive förvaltningar beskrivs ha fungerat under rådande omständigheter. Föreningars samverkan bygger på upparbetade kontakter, där det sedan tidigare finns ett förtroende, kunskap om civilsamhällets drivkrafter och förutsättningar samt en förståelse för varandras uppdrag och roller. Det är den centrala samverkan som skapades under krisen där det finns skillnader i perspektiv på samarbetet vilket framkommer i intervjuer, och som också har varit vårt primära fokus i denna utvärdering, detta utvecklas i nästkommande avsnitt.

#### 4.3.1 ÖVERENSKOMMELSEN OM SAMVERKAN OCH SAMVERKANSGRUPPEN VAR NÖDVÄNDIGA

Den överenskommelse om samverkan mellan kommunen och Röda korset som slöts beskrivs i intervjuer med frivilligorganisationer vara en förutsättning för att kunna samordna civilsamhällets insatser. Röda korset och Svenska kyrkan hade sedan tidigare inlett ett samarbete för att samordna insatserna men genom överenskommelsen fick Röda korset också finansiering. Det blev även en möjlighet att fördjupa samarbetet. Samtidigt beskrivs i intervjuer med frivilligorganisationer att upplägget med Röda korset hämmade andra föreningars dialog med kommunen. Röda korset beskrivs i viss utsträckning ha blivit en buffert som skulle kanalisera och samordna insatserna men dialogen med Röda korset varierade mellan föreningarna. Samtidigt var det inte från kommunens perspektiv meningen att Röda korset skulle ha dialog med alla föreningar. Föreställningen och förväntningen resulterade dock i att delar av civilsamhället inte kände sig sedda eller bekräftade i krisen.

Utöver överenskommelsen beskrivs även etableringen av samverkansgruppen som nödvändig. En erfarenhet från flyktingkrisen 2015 var att civilsamhället tillsammans med kommunen behövde utveckla en organisation för att kunna hantera krisen snabbt när den kommer. Så i jämförelse med flyktingkrisen var etableringen av samverkansgruppen en stor skillnad som skapade förutsättningar för att samordna de stora frivilligorganisationerna.

Strukturen fanns dock inte på plats innan coronapandemin utan behövde byggas upp vid krisens början. Att strukturen inte var etablerad sedan tidigare beskrivs ha fått flera konsekvenser. Dels tog det tid att hitta formerna för samverkansgruppen, vilket påverkade gruppens handlingskraftighet att samordna frivilliginsatserna i början av krisen. Dels uppfattade representanter samverkansgruppens syfte och ansvar på olika sätt. Exempelvis hade representanter olika behov av och förväntningar på samverkansgruppen. Vissa representanter såg gruppen enbart som ett informationsutbyte medan andra representanter såg gruppen som ett nödvändigt forum för att kunna matcha riskgruppens behov med frivilligas insatser samt samordna olika föreningars insatser. Samtidigt beskriver representanter att ett informationsutbyte var nödvändigt men i intervjuer återfinns resonemang om att andra former hade varit mer effektiva för just informationsutbytet. Således fanns en samsyn på att samverkansgruppen var en nödvändig struktur och ett nödvändigt forum men dess syfte, innehåll och formerna delades inte.

#### 4.3.2 KOMMUNEN VAR SAMMANKALLANDE FÖR SAMVERKANSGRUPPEN

Kommunen representerades av en ansvarig tjänsteperson i samverkansgruppen och var också sammankallande för den. Kommunens involvering och engagemang beskrivs av både kommunen och frivilligorganisationerna vara nödvändigt för samverkansarbetet. Frivilligorganisationerna i samverkansgruppen beskriver i intervjuer ett behov av en kanal in i kommunen. Samverkansgruppen hade ett behov av dialog med kommunen men den upplevs inte alltid ha fungerat. Ansvarig tjänsteperson tog med sig samverkansgruppens

frågor tillbaka in i kommunen och återförde svaren vid ett senare tillfälle. Dock upplever frivilligorganisationerna i samverkansgruppen att de inte alltid fick återkoppling, inte från ISF eller när mer specifika frågor ställdes till ansvariga förvaltningar.

Frivilligorganisationernas upplevelse av att återkoppling ibland saknades kan bero på flera saker. För det första kan samverkansgruppen ha haft andra förväntningar på de svar som återkopplades. För det andra var organiseringen av samverkansgruppen helt ny, dessutom i en pågående kris, vilket innebär att strukturer och arbetssätt behövde byggas upp, också i hur samverkansgruppens behov och frågor gick in i kommunens processer. För det tredje organiserades samverkansgruppen i viss utsträckning utanför befintliga och utarbetade strukturer och kontakter. Civilsamhället beskrivs i intervjuer med frivilligorganisationer inom samverkansgruppen, föreningar samt handläggare i berörda förvaltningar framför allt "hängas på" längst ut i en förvaltning.

"Tydligt under hela processen att samverkansorganisationen ligger vid sidan av våra processer och ansvarsfördelning."  
(Tjänsteperson)

#### 4.3.3 BEHOV AV INVOLVERING AV BERÖRDA FÖRVALTNINGAR GENOMFÖRDES LÄNGRE FRAM I KRISEN

Det finns andra strukturer i kommunen för att samordna sig och arbeta med civilsamhället. Framför allt finns ett nätverk där bidragshandläggare från berörda förvaltningar är representerade tillsammans med en ansvarig tjänsteperson på hållbarhetsavdelningen. I intervjuer med tjänstepersoner inom kommunen skiljer sig uppfattningar åt hur nätverket användes i krisen. En tjänsteperson beskriver att nätverket användes som kommunintern referensgrupp och kontaktkanal för berörda förvaltningar. En annan tjänsteperson beskriver att det var svårt att använda nätverket på grund av att andra frågor prioriterades i nätverket. Några handläggare i berörda förvaltningar beskriver i intervjuer att nätverkets kompetenser inte användes tillräckligt i krisen för att samordna kommunens arbete gentemot civilsamhället. Samverkansgruppen har önskemål om att relevanta nämnder behöver vara förankrade i samverkansgruppen. Kommunen är en stor organisation och många delar av förvaltningen berörs av samverkansgruppens arbete. Frivilligorganisationerna i samverkansgruppen uppskattade därför när fler tjänstepersoner från olika förvaltningar började bjudas in till samverkansgruppen. Detta var viktigt eftersom det var lättare för kommunen att ge besked när det fanns personer med på mötet som har mandat i de frågor som diskuterades.

#### 4.3.4 ORGANISERING UTANFÖR BEFINTLIGA STRUKTURER FICK KONSEKVENSER

Att samverkansgruppen organiserades lite utanför befintliga strukturer beskrivs ha fått flera konsekvenser för samverkansgruppen. För frivilligorganisationerna i samverkansgruppen fortsatte många av de kommunala kontakterna i andra former. Samverkansgruppen blev därför framför allt ett forum för de fem organisationerna och lökensamarbetet att mötas men också att informera varandra om olika frivilliginsatser. När samverkansgruppen bland annat upplevde att de inte fick svar på sina frågor på ett tillfredsställande sätt skapades en frustration. I intervjuerna beskrivs en känsla av att de togs för givna, att inte bli sedda eller bekräftade för de insatser som genomfördes. Vissa föreningar beskriver att de sträckte ut sin hand utan att få något tillbaka. Detta påverkar civilsamhällets syn på kommunen som samverkanspartner. Denna frustration kan också förklaras av ett större och långvarigt missnöje och besvikelse över att kommunen upplevs brista i att se, lyfta och samverka med civilsamhället. Samtidigt är det en omöjlig uppgift givet kommunens förutsättningar i form av resurser och det stora antalet föreningar i kommunen att tillgodose just detta, dessutom under en pågående pandemi.

"Jag har fått ha mina kommunala kontakter som vanligt så nyttan med samverkansgruppen har mest varit kontakten med övrigt civilsamhälle."  
(Förening)



## 4.4 Kommunen möjliggjorde delar av civilsamhällets bidrag i krisen

Uppsala kommun möjliggjorde för delar av civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen. Kommunen satte tidigt upp en struktur för en central samverkan, genom bibehållet ekonomiskt stöd kunde många föreningar ställa om sina verksamheter och istället kontakta sina medlemmar. Utöver detta är det stora delar av civilsamhället som har inte haft någon specifik kontakt med kommunen utan verkat självständigt.

### 4.4.1 RÖDA KORSET SAMORDNADE HJÄLP TILL UTPEKADE RISKGRUPPER

Utvärderingen visar att en av de viktigaste åtgärderna för att skapa förutsättningar för att ta vara på civilsamhällets kompetenser och resurser var att sluta överenskommelsen med Röda korset och ge dem ekonomiska förutsättningar att samordna frivilligas insatser. Röda korset har stor erfarenhet av krishantering och hade genom att ställa om sin verksamhet och rekrytera frivilliga kapacitet att möta upp många äldre personers behov. Det utgjorde därför ett bra komplement och stöttning till kommunen i att hjälpa utsatta grupper även om inte alla utsatta grupper nåddes. Samverkansgruppen etablerades dessutom tidigt i krisen vilket tyder på handlingskraftig och att erfarenheten från flyktingkrisen 2015 togs tillvara på.

Vidare sattes samverkansgruppen samman med utgångspunkt i den nationella avsiktsförklaringen. Detta beskrivs av frivilligorganisationerna ha fått två konsekvenser. Dels fick det betydelse för gruppens sammansättning, i intervjuer med frivilligorganisationer lyfts ett visst ifrågasättande om sammansättningen skulle ha varit mer anpassad efter Uppsalas föreningsliv och lokala förutsättningar. Dels fick det betydelse för vilka målgrupper de valde att arbeta mot. Ett stort fokus i arbetet var äldre personer och andra riskgrupper. Många andra föreningar i Uppsala kommun arbetar med andra målgrupper än de riskgrupper som pekades ut i avsiktsförklaringen. En aspekt som framkommer är att det inte fanns samma forum för andra målgrupper och därmed inte samma möjlighet för civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser. Exempelvis lyfts i intervjuer utsatta barn och unga, personer med funktionsvariationer och EU-medborgare fram som viktiga målgrupp att arbeta med tillsammans.

### 4.4.2 CIVILSAMHÄLLET MILDRADE KONSEKVENSERNA FÖR UTSATTA GRUPPER

För att kunna använda sig av civilsamhällets kompetenser och resurser behövde samverkansgruppen inledningsvis få förståelse för vilka typer av föreningar som verkade i Uppsala kommun. Därför genomfördes en inventering över vilka föreningar som finns i den lokala överenskommelsen. Kartläggningen innehåll frågor om hur föreningen arbetar för att hjälpa invånare under rådande omständigheter, om de deltar i någon samverkan initierad av en förening, vilka målgrupper föreningarna arbetar med, den geografiska spridningen samt om de har kapacitet för utökad verksamhet. Vissa föreningar erbjöd sina volontärer, ställde sin anställda personal till förfogande, lokaler kunde nyttjas, informationskanaler kunde användas. Det är flera föreningar i våra intervjuer som uppger att de erbjöd sin hjälp men att de användes i liten utsträckning av samverkansgruppen. Flera föreningar ställer frågan om vad som hände med sammanställningen och hur den användes, de upplever att återkopplingen från samverkansgruppen uteblev.

Föreningar ställde om sina verksamheter utefter riktlinjer och förändrade behov. Inledningsvis undersökte föreningar hur de på bästa sätt kunde stötta sina målgrupper när verksamhetens fysiska aktiviteter ställdes in. Många föreningar beskriver också att de informerade om myndigheters riktlinjer i coronapandemin genom att ringa runt till alla sina medlemmar. Det beskrivs ha vuxit en oro hos

”Myndigheterna, kommunen och regionen ligger två steg efter.” (Förening)

vissa målgrupper som byggdes upp bland annat på grund av att de tog del av felaktig och missvisande information, till exempel från släktingar i andra länder eller medierapportering om Sverige från andra länder. Civilsamhället verkar ha tagit ansvar gentemot vissa grupper

i samhället som kommunen inte nådde. Flera föreningar arbetade med EU-medborgare i gatumiljö, andra med hemlösa personer. En annan viktig insats som också lyfts är en präst i Svenska kyrkan som teckentolkade information till många äldre döva personer. En annan viktig insats som lyfts i flera intervjuer är Samarbetsorganisationen för invandrarföreningar i Uppsalas (SIU) roll. Föreningen översatte och spred krisinformation på sociala medier, radio, affischer samt chattappar till ett tiotal olika språk.

I intervjuer riktas kritik mot att kommunen inte stöttade eller involverade civilsamhället i tillräckligt hög utsträckning i krisen. Kritiken består bland annat av att kommunen beskrivs ha överfört ansvar för grupper av kommuninvånare på civilsamhället utan att tillföra resurser. Dock fattade kommunen tidigt beslut om att föreningar fick behålla sina föreningsbidrag även om de inte längre kunde genomföra planerade aktiviteter.

#### 4.4.3 KUNSKAP OM FÖRENINGARS KOMPETENSER OCH RESURSER UPPLEVS SAKNAS

En förklaring som frivilligorganisationer och representanten för det lokala näringslivet lyfter till varför kommunen inte möjliggjorde civilsamhällets bidrag i önskad utsträckning handlar om att det saknades förståelse och kunskap för föreningars kompetenser och resurser. Samverkansgruppen lyfter i intervjuer kritik mot att kommunen behövde tidigt i krisen kartlägga föreningars resurser och kompetenser. Informationsinhämtningen beskrivs ha påverkat hur snabbt samordningen av insatserna kunde påbörjas. Samtidigt är det tydligt i intervjuer att förståelse och kunskap om civilsamhället inte saknas i kommunen, den är snarare utspridd på handläggare i flera förvaltningar och användes inte centralt i samverkan med civilsamhället eftersom kopplingarna mellan samverkansgruppen och andra strukturer inte fungerade som avsett.

”Saknas kunskap om civilsamhället i hållbarhetsavdelningen” (Tjänsteperson)

Arbetet med och organiseringen av samverkansgruppen verkar också ha skapat en viss frustration hos handläggare på förvaltningarna. För dem fanns inte en tydlig ansvarsfördelning mellan vad ISF ställde frågor om och de frågor som kom från samverkansgruppen.

#### 4.4.4 CIVILSAMHÄLLET HAR HÖGA FÖRVÄNTNINGAR PÅ UPPSALA KOMMUN

Huvudsakligen stöttade kommunen civilsamhället genom att ta fortsätta ge ekonomiskt stöd. Flera föreningar beskriver att de har andra förväntningar på kommunen, bland annat mer ekonomisk kompensation för att de tar ansvar för målgrupper som inte kommunen når. Samtidigt har kommunen haft begränsade möjligheter att stötta civilsamhället på andra sätt. I jämförelse med samverkan med näringsliv finns inte lika mycket resurser och utarbetade arbetssätt för samverkan med civilsamhället. Med tanke på krisens omfattning, att Uppsala har cirka 3000 föreningar och de begränsade möjligheterna att hålla fysiska möten så kan vi konstatera att kommunen lyckats väl, även i jämförelse med andra kommuner.

## 4.5 Sammanfattning

Utvärderingen visar att samverkan med civilsamhället under coronapandemin skedde i både nya och befintliga strukturer. Samverkansgruppen etablerades tidigt i krisen vilket fyllde delar av behovet av dialog hos civilsamhället. Samtidigt framförs att samverkansformerna byggde på kommunens behov och inte civilsamhällets. Civilsamhället upplever sig vara en gapfiller, men vill egentligen vara mer aktiva i planering innan krisen kommer och vill ha mer dialog under krisen, inte bara information. Röda korset samordnande frivilliginsatser och kommunen möjliggjorde att delar av civilsamhällets kompetenser och resurser kunde nyttjas, framför allt genom bibehållna föreningsbidrag. Dock framkommer kritik från flera om att kommunen överför ansvar för grupper av kommuninvånare på civilsamhället.

## 5. SAMVERKAN MED NÄRINGSLIVET

Coronapandemin är framför allt ett hot mot människors hälsa men den har också medfört allvarliga ekonomiska konsekvenser. Många företag har drabbats hårt, speciellt de som är beroende av besökande kunder så som aktörer inom hotell- och restaurangbranschen, butiker samt företag som sysslar med turism eller kultur. Uppsala har också påverkats av den kraftiga nedgången vid Arlanda. Andra företag har upplevt en ökad efterfrågan på produkter och tjänster. I Uppsala kommun finns exempelvis många företag inom Life science-branschen som har ökat sin omsättning under krisen eftersom efterfrågan på olika typer av sjukvårds- och forskningsrelaterade produkter och tjänster har ökat.

Inom ramen för den här utvärderingen analyserar Ramboll hur kommunen samverkade med näringslivet. De övergripande frågor som utvärderingen besvarar gällande samverkan med näringslivet är:

- Har Uppsala kommuns stöd till det lokala näringslivet bidragit till minskade konsekvenser för detsamma?
- Har Uppsala kommun haft förmåga att ta emot erbjudanden om hjälp och idéer från näringslivet?
- Hur har den utökade företags servicen fungerat i krisarbetet och hur har den uppfattats av samverkansparter?
- Hur har näringslivet upplevt samarbetet med Uppsala kommun?

I avsnitten nedan beskrivs inledningsvis hur samverkan mellan kommunen och näringslivet såg ut under coronapandemin. Därefter redogör vi för resultaten av samverkan med näringslivet.

### 5.1 Kommunen har flera viktiga arbetsområden i kontakten med näringslivet

Uppsala kommun har flera olika roller i kontakten med näringslivet, exempelvis som samverkanspart, tillsynsmyndighet och beställare. I intervjuerna framkommer att följande delar av kommunens förvaltningar var särskilt viktiga under coronapandemin: näringslivsenheten som samordnar kontakten med lokala företag, miljöförvaltningen som bedriver tillsynsverksamhet och upphandlingsenheten som samordnat kontakterna med leverantörer. Dessa arbetsområden visas i figuren nedan.

Figur 6. Tre av kommunens arbetsområden kopplat till näringslivet



#### 5.1.1 NÄRINGSLIVSENHETEN VAR EN CENTRAL KONTAKTPUNKT FÖR LOKALA FÖRETAG UNDER KRISEN

Samverkan med näringslivet genomförs framför allt av näringslivsenheten på Kommunledningskontoret. Denna enhet representerar kommunen i olika nätverk och har direktkontakt med flertalet större företag. Under coronapandemin har näringslivsenheten kunnat använda dessa plattformar och kontakter för att få kännedom om företagets behov. Enheten ansvarade då för samverkan med lokala företag och förde vidare deras synpunkter till andra delar av den kommunala förvaltningen.



Kommunen är också delägare i Uppsala Innovation Center (UIC) som är en företagsinkubator som verkar för att utveckla näringslivet i Uppsala. Under pandemin fick UIC i uppdrag att utöka stödet till företag genom den så kallade företagsakuten. Denna satsning innefattar kostnadsfri rådgivning för företag med upp till 50 anställda för att hjälpa dem ställa om sin verksamhet under de rådande omständigheterna. Kommunens näringslivsenhet samordnade arbetet med företagsakuten och var en första kontaktpunkt för företagen som sedan slussades vidare till UIC. Näringslivsenheten samarbetade också med både miljöförvaltningen och upphandlingsenheten, bland annat genom att kommunicera vidare förslag från företagen angående hur kommunen kan underlätta för näringslivet.

Näringslivsenheten arbetade också med omvärldsbevakning under krisen. De genomlyste bland annat hur erfarenheter från finanskrisen och bostadskrisen kunde inkluderas i kommunens agerande. De analyserade och bevakade hur förutsättningarna för olika typer av företag förändrades under krisen. Detta var exempelvis kopplat till framtida tillväxtföretags behov av riskkapital i en situation där världsekonomin och börser påverkades kraftigt. Inom ramen för regionens näringslivsforum utbytte näringslivsenheten metoder och erfarenheter med andra kommuner och aktörer i länet.

### 5.1.2 MILJÖFÖRVALTNINGEN BEDREV TRÄNGSELTILLSYN

Kommunen har också kontakt med företag genom den verksamhet som bedrivs av miljöförvaltningen. Denna förvaltning ansvarar bland annat för serveringstillstånd och tillsynsverksamhet, så som att inspektera hygienförhållanden på restauranger, alkohol och tobaksförsäljning. Under våren fick förvaltningens miljöinspektörer arbeta med trängsel tillsyn för att minska smittspridning på exempelvis restauranger och i butiker. Tillsynen utökades också till nya aktörer såsom gym. En annan del av anpassningen till coronapandemin var att prioritera om bland ärendena. Miljöförvaltningen gav exempelvis högre prioritet till tillsyns- och tillståndsärenden som var verksamhetskritiska för företagen.

”Utmaningen är att utöva myndighetstillsyn snabbt och att göra det utan att se mellan fingrarna. Men jag kan känna att vi lyckats.”  
(Tjänsteperson)

Miljöförvaltningen använde så långt det gick sina ordinarie inspektörer som har god förmåga att genomföra tillsyn på ett stödjande men korrekt sätt, vilket under pressade förhållanden varit en framgångsfaktor. Miljöförvaltningen valde ett stödjande perspektiv där förslag på åtgärder och snabba återbesök utgjorde huvudfokus även om viten och förelägganden förekom. Detta perspektiv gick i samklang med kommunens inriktning men gjorde också att förutsättningarna för att företagaren snabbt kunde vidta korrekta åtgärder blev så goda som möjligt så att risken för smittspridning reducerades. Olika kommuner har haft olika perspektiv på trängsel tillsynen. Det är dock tydligt att miljöförvaltningen, precis som övriga delar av Uppsala kommun, valde en linje som fokuserar på stöd och dialog och inte på förelägganden.<sup>8</sup>

Gällande trängsel tyder våra intervjuer på att företag uppskattade dekalerna och skyltarna som delades ut till bland annat restauranger och butiker. Ibland var det dock svårt att undvika trängsel och när restauranger fick mejl från kommunen angående trängselklagomål beskrivs det vara svårt för dem att veta vad de kunde göra annorlunda. Något som efterfrågas i intervjuerna är därför en kontaktperson på kommunen som företagen kan vända sig till för att diskutera de problem som

”Vi har försökt att göra rätt och ändå fått trängselklagomål men ingen exakt information om vad vi gjort fel. Det hade varit bra att veta varför och vad vi kan göra istället för att det ska bli rätt.” (Företag)

<sup>8</sup> Effekterna av detta ur ett smittspridningsperspektiv ingår inte i utvärderingsuppdraget.

uppstår och eventuella lösningar, särskilt för mindre företag. Trots att kommunen framför allt försökte stötta genom trängseltillsynen var vissa företag i behov av mer stöd.

### 5.1.3 UPPHANDLINGSENHETEN SAMORDNADE ARBETET MED KRAV, AVTAL OCH INKÖP

En annan av kommunens roller är som beställare. Upphandlingsenheten på Kommunledningskontoret sköter vanligtvis ramavtalen och de krav som ställs på leverantörer medan de olika förvaltningarna ansvarar för sina egna inköp. Under pandemin ökade behovet av inköp dramatiskt och upphandlingsenheten fick ta ett utökat ansvar för att bland annat köpa in skyddsutrustning till äldreboenden. Det uppstod också frågor kring hur inköpen och upphandlingarna skulle skötas, både i den egna förvaltningen och bland leverantörerna. Också här fick upphandlingsenheten ta en ny roll genom att samordna information om vad som gäller för leverantörerna och inköparna under krisen. Tidigt i krisen tog de fram ett informationsmaterial som bestod av svar på viktiga frågor och som skickades ut både till alla leverantörer och till inköparna i förvaltningarna. På enheten finns också en ansvarig tjänsteperson för varje avtal som tog emot frågor angående dessa. De har också en funktionsbrevlåda för generella frågor angående exempelvis avtal och inköp samt erbjudanden från företag som vill sälja skyddsmaterial.

Upphandlingsenheten kraftsamlade till inköp och till att skapa goda ekonomiska villkor för leverantörerna. Enheten upplever att den arbetade över organisatoriska gränser i kommunen på ett givande sätt. Detta beskriver flera intervjupersoner att de är måna om att fortsätta med även efter krisen. Under krisen ifrågasatte också enheten prioritering av och tidsförhållanden för vissa moment. Detta för att skapa tempo och ge den effekt som kommunledningen efterfrågade. Den erfarenheten kommer att påverka hur upphandlingsarbetet genomförs framöver. Under krisen behövde många av enhetens tjänstepersoner prioritera ned flera av de ordinarie arbetsuppgifterna. För att underlätta för näringslivet försökte kommunen ändå tidigarelägga inköp och investeringar. Näringslivsorganisationer framhåller dock i intervjuer dels att antalet nya upphandlingar har minskat, dels att beslut och förberedelser för kommande upphandlingar har minskat. Det finns en ökad oro för vad detta kommer innebära i framtiden.

## 5.2 Kommunen var proaktiv i sin kontakt med näringslivet

Uppsala kommun hade redan före pandemin tillgång till flertalet samverkansytor i form av olika nätverk där de möter företagare. Bland annat genomförde näringslivsenheten ett digitalt möte med café- och restaurangägare i nätverket för Citysamverkan, där de frågade hur de kunde stötta företagarna i krisen. Uppsala kommun hade också goda relationer och nära kontakt med flera större företag, vilket i intervjuerna beskrivs ha underlättat kommunikationen. Aktiviteter genomfördes även med de 25 största företagen och de 50 största arbetsgivarna. Möten genomfördes där kommunstyrelseordförande och smittskyddsläkare deltog för att på högsta beslutande nivå och med experter kunna möta näringslivet i dialog. I några av de forum som finns för samverkan med näringslivet representeras näringslivet primärt av paraplyorganisationer såsom Svenskt Näringsliv och Handelskammaren. Kommunen lyfter i intervjuer att det har varit en styrka att även ha dessa samverkansforum med aktörer som är välinsatta i kommunens uppdrag.

I intervjuerna framkommer att företagare uppskattar att tjänstepersoner aktivt tog kontakt med dem och frågade om deras behov under krisen. Denna kommunikation skedde både via nätverken och direkt med vissa företag. Genom att fråga hyresvärdar om deras hyresgästers behov kunde kommunen också få en uppfattning om vilka utmaningar exempelvis restauranger och butiker hade under krisen. Detta arbetssätt gjorde att kommunen snabbt kunde ta till sig företagarnas synpunkter och ta beslut som underlättade för deras verksamheter. De företag som har

”De har varit synliga i nätverk som vi är med i. De har varit lyhörda och frågat vad våra hyresgäster säger.”  
(Företag)

under krisen. Detta arbetssätt gjorde att kommunen snabbt kunde ta till sig företagarnas synpunkter och ta beslut som underlättade för deras verksamheter. De företag som har

intervjuats inom ramen för utvärderingen uppfattar kommunen som proaktiv, lyhörd och handlingskraftig under krisen. Det är tydligt att kommunen arbetade aktivt med att använda existerande forum, att förstärka forumen med flera funktioner och mer seniora deltagare men också att kommunen skapade kompletterande aktiviteter, kanaler och forum för att nå alla relevanta delar av näringslivet. Kommunen lyckades trots detta inte att nå en dialog med alla delar av det lokala näringslivet. Med tanke på krisens omfattning, att Uppsala har cirka 22 000 företag och de begränsade möjligheterna att hålla fysiska möten så kan vi konstatera att kommunen lyckats väl, även i jämförelse med andra kommuner.

### 5.2.1 KOMMUNEN GENOMFÖRDE FLERA ÅTGÄRDER SOM SVAR PÅ NÄRINGSLIVETS BEHOV

Uppsala kommun genomförde flera åtgärder<sup>9</sup> som svar på de behov näringslivet pekade på. De skapade exempelvis nya möjligheter att bedriva verksamhet genom att underlätta för företagare som ville flytta ut sin verksamhet i gaturummet. Kommunen tog också ett antal beslut som syftade till att minska kostnaderna för det lokala näringslivet så som att minska eller helt ta bort avgifter för exempelvis markupplåtelse och parkering. De beslutade dessutom att ge anstånd på hyror och fakturor för företag samt uppmanade andra aktörer att genomföra liknande åtgärder. I egenskap av beställare tog kommunen också flertalet beslut som syftade till att stärka likviditeten hos leverantörer. Bland annat kortade de betaltiden för fakturor och försökte tidigarelägga planerade inköp och investeringar. Kommunen uppmanade vidare de kommunala bolagen att agera på ett liknande sätt. De tog också bort vissa krav i upphandlingarna kopplat till ekonomisk stabilitet. Kommunen snabbade också på beslutsprocesser bland annat inom myndighetsutövningen gällande tillstånd vilket var uppskattat. Inför sommaren beslutade kommunen dessutom att ge ett presentkort att spendera vid lokala företag till alla som varit anställda i kommunen tre månader eller mer.

"Kommunen har underlättat för våra hyresgäster genom att tillåta gratis markparkering i city och att inte kräva arrende på kommunal mark för exempelvis uteservering."  
(Företag)

Pandemin skapade olika behov hos olika företag. Exempelvis har inte alla företag haft ekonomiska problem utan vissa har istället behövt utöka sin verksamhet och nyanställa. I en av intervjuerna efterfrågas därför en tydligare roll för kommunen som länk mellan olika företag genom att matcha anställda som sagts upp med nya tjänster i andra företag.

"Vi är många bolag som går fruktansvärt bra och andra som går dåligt. Kommunen skulle kanske kunna gå in och koordinera mellan företag som ska varsla och som ska nyanställa."  
(Företag)

Kommunen genomförde många olika åtgärder men alla gav inte önskad effekt. I flera fall därför att näringslivet inte har kunnat svara upp till de förändrade möjligheterna. Ett exempel är att bedriva handel utanför butiker vilket blev svårt då butiker behövde bemanna upp och tekniskt hantera ytterligare en kassalinje samtidigt som bemanningen av ekonomiska skäl behövde minskas. Ibland uppstod svårigheter till följd av åtgärderna var beroende av samverkan med andra offentliga aktörer, exempelvis i arbetet med att snabba på beslutsprocesser inom myndighetsutövningen gällande tillstånd. Vikten av att ha gemensam målbild och en nära

<sup>9</sup> De beslut och åtgärder som togs återfinns i följande tjänsteskrivelser: "Åtgärder för att mildra effekterna för det lokala närings- och föreningslivet med anledning av coronaviruset"; "Tidigarelägga inköp och investeringar med anledning av coronaviruset"; "Beslut om att underlätta för butiker och restauranger som vill flytta ut sin verksamhet på gator och torg"; "Reducering av arrendeavgift för vissa verksamheter med anledning av coronaviruset"; "Tillfällig ändring av parkeringsavgift i city".

samverkan med andra offentliga aktörer identifierades då tillstånd även behöver godkännas av exempelvis polisen, vilket skapade fördröjningar trots allt.

Ett arbetsområde som kunde fortsätta tack vare digitalisering är större samhällsplaneringsprojekt vilka är viktiga för många företag i Uppsala både på kort och på lång sikt. Detta eftersom de innefattar omfattande investeringar, vilka gynnar näringslivet. Något som underlättat för kommunens tjänstepersoner är att det redan den 20 mars beslutades om 13 åtgärder för att stödja näringslivet. Att kommunen tidigt beslutade att de skulle vara en bra avtalspartner skapade möjligheter för tjänstepersoner inom kommunen att se möjligheter för att underlätta för företagen. En framgångsfaktor som identifieras är att frågor kunde samordnas och samsyn kunde skapas på koncernnivå. Detta möjliggjorde att de strategiska perspektiven och operativa åtgärderna till stor del kunde genomföras synkroniserat. Krisledningsnämnden och ISF utgör viktiga delar av detta även om flera framhåller att det i början av krisen var diffust vad som skedde i vilken linje. Detta är till viss del naturligt i en kris men handlar också om övning och förståelse inom ramen för kommunens krisberedskap.

### **5.2.2 FÖRETAGSAKUTEN STÖTTADE FLERA FÖRETAG MEN KOMMUNEN RISKERAR ATT MISSA VISSA FÖRETAG OCH BRANSCHER**

Genom företagsakuten stöttade UIC ett tjugotal företag och det är inga av dessa som har gått i konkurs men många har dragit ner på sina verksamheter i väntan på bättre tider. Från företagets sida fanns ett behov av juridisk rådgivning och tolkning av riktlinjer och information från olika avsändare så som Tillväxtverket, Skatteverket och ALMI. Mycket av företagsakutens stöd bestod därför i att förklara vilka regler som gäller för olika typer av stöd, till exempel vid korttidspermittering, eller vid varsel om uppsägning av anställda. UIC beskriver att rådgivningsfunktionen uppskattats av de företag som använt den. Trots att kommunen genomförde många åtgärder som svar på de behov näringslivet lyft finns en risk att kommunen missade delar av det lokala näringslivet. Många av kontakterna togs inom ramen för tidigare upparbetade samverkansformer. Utifrån att det är förhållandevis få frågor som har inkommit till UIC beskriver centret i en intervju att det snarare är ett resultat av låg kännedom om det stöd som kommunen erbjuder än att behovet inte finns.

En utmaning som lyfts är kommunens förmåga att nå och stötta småföretagare. I coronapandemin har småföretagare generellt sett blivit allra hårdast drabbade och har haft minst möjlighet att söka stöd från de generella krispaket som erbjöds. Även om småföretagare också hade möjlighet att kontakta företagsakuten saknade de den typ av upparbetade kommunikationsvägar och relationer som kommunen har med större företag. Att gå via hyresvärdarna var dock ett sätt för kommunen att få kännedom om butikens och restaurangers problem men den direkta kontakten saknades för vissa. Exempelvis efterfrågas i intervjuerna en tydligare funktion eller kontaktperson på kommunen som företagare kan rådfråga gällande tolkning av regler. Detta framkommer trots att aktivitet genomfördes proaktivt just riktat till denna målgrupp för att svara på sådana frågor. Detta skulle kunna tyda på att mindre företag inte alltid nåddes av information om företagsakuten eller funktionsbrevlådorna för näringslivsenheten, upphandlingsenheten och Miljöförvaltningen. De kan också ha upplevt att dessa inte var rätt funktioner att kontakta. Det är också svårt att nå igenom med information om hur företag kan få stöd särskilt under en kris när informationsflödet ökar. Tjänstepersoner inom kommunen identifierar att kommunen bör se över hur kommunen vägleder och ger stöd till de som startar mindre företag vilka har ett högre behov av kunskapsstöd än medelstora och stora företag. Under krisen har flera mindre företag startats upp men många mindre har också omvandlat sina verksamheter.

### **5.2.3 FÖRVÄNTNINGAR PÅ STÖD SOM INTE RYMS INOM KOMMUNENS UPPDRAG**

Huvudsakligen stöttade kommunen näringslivet genom att ta beslut kring olika administrativa åtgärder och erbjuda rådgivning. De har dock inte möjlighet att ge direkt

ekonomiskt stöd. Från kommunens sida upplever man att det medförde frustration då vissa företagare självklart är i en mycket svår sits eftersom krisen hade stora konsekvenser även för deras privata ekonomi. En del företagare som kontaktade näringslivsenheten uttryckte stor besvikelse över kommunens arbete, vilket ibland även riktades mot enskilda medarbetare. En utmaning var alltså att hantera kontakter med upprörda företagare och förklara vad kommunen kan och inte kan göra. Även om tjänstepersoner på Uppsala kommun var väl medvetna om vilken typ av åtgärder som gick att genomföra utifrån det kommunala mandatet hade någradelar av näringslivet mer långtgående förväntningar.

### 5.3 Viktiga områden för samarbetet framöver

Sammanfattningsvis har det lokala näringslivet uppskattat kommunen som samverkanspartner. Kommunen var proaktiv i sin kontakt med företag, undersökte behovet av åtgärder och genomförde tidigt flera av dem. Under krisens utveckling har flera åtgärder rullats ut för att mildra konsekvenserna. I intervjuer framkommer också vad som blir viktigt framöver.

”Uppsala kommun har visat på tillit och förtroende till näringslivet under krisen, det kommer de att få tillbaka framöver.”  
(Näringslivsorganisation)

För det första behöver besöksnäringen vara i fokus. Besöksnäringens tapp, centrummiljöernas förändring och förändrade kontorsbehov utgör områden som flera inom kommun lyfter fram som områden som kommunen tillsammans med näringslivet behöver vara aktiva inom framöver. För besöksnäringen kan förändringar i regelverk och agerande leda till att gatubild och utbud förändras även på positiva sätt. Exempelvis kan julmarknader och liknande aktiviteter bedrivas mer utomhus tack vare mer generösa regler om markanvändning.

För det andra är landsbygdens förändring ett annat område som tjänstepersoner lyfter som viktigt att arbeta med. Under krisen har landsbygden fått ett uppsving, bland annat har servicepunkter ökat sin omsättning. Fler människor har kunnat arbeta hemifrån vilket minskat transporter men också ökat aktiviteten på landsbygden. Dessa förändringar kan komma att kvarstå och utvecklas vidare vilket kan förändra möjligheterna för de idag ca 50 000 kommuninvånare som lever på landsbygden i Uppsala kommun.

Enstaka företagare lyfter det ökande behovet av att matcha och flytta människor mellan företag och branscher i och med de förändrade behoven. Även flera tjänstepersoner lyfter att detta kommer att bli ett viktigt behov där kommunen internt behöver arbeta närmare exempelvis mellan arbetsmarknadsenheten och näringslivsenhet men också med Arbetsförmedlingen och näringslivet. Flera företag har i och med krisen fått större möjligheter att rekrytera kvalificerade medarbetare då det inte längre är nödvändigt att bo i närheten av Uppsala, en trend som sannolikt kommer att hålla i sig och som kan vara särskilt viktig för en region som Uppsala där konkurrensen om kvalificerad arbetskraft är stor.

### 5.4 Sammanfattning

För näringslivet är Uppsala kommun är en positiv och uppskattad partner under krisen. I intervjuerna framhålls kommunens tjänstepersoner överlag som proaktiva, lyhörda, snabba och prestigelösa. Kommunen agerade som en bra avtalspartner och ansträngde sig därutöver för att skapa så goda möjligheter för näringslivet som möjligt i krisen. Detta har ställt stora krav på förändrade arbetssätt, nedprioriteringar och dialog inom kommunens olika delar men också varit en svår balans i de avvägningar som kommunen bland annat gjorde i användande av avtal och i sin myndighetsutövning.

Vidare visar utvärderingen att samverkan med näringslivet under coronapandemin i hög utsträckning skedde genom tidigare upparbetade samverkansformer. Kommunen tog tidigt kontakt med det lokala näringslivet för att förstå vilka behov de hade och hur

kommunen kunde stötta dem. Därefter genomfördes flera åtgärder för att mildra konsekvenser för det lokala näringslivet. Genom UIC:s företagsakut fick ett 40-tal företag rådgivning. De frågor som ställdes handlade bland annat om tolkning av nationella myndigheters riktlinjer och permitteringsstöd. Även om kommunen var effektiv när det gällde att förstå och stötta det lokala näringslivet riskerar metoden att missa delar av näringslivet. Genom att fråga företag som nås i redan upparbetade kontaktytor riskerar kommunen att missa de kategorier av företag som också vanligtvis är svåra att nå, exempelvis småföretagare.



## 6. SLUTSATSER

### 6.1 Slutsatser kommunikation

#### FRÅGESTÄLLNINGARNA BEHÖVER UNDERSÖKAS KVANTIATIVT

Ramboll och Uppsala kommun bedömer tillsammans att det inte är möjligt på ett tillfredsställande sätt att besvara flera av frågeställningarna formulerade i förfrågningsunderlaget med intervjuer. Parametrarna formulerade i *Riktlinje för kriskommunikation* behöver undersökas med ett större underlag med kommuninvånare. Det samma gäller vilka kanaler som har gett bäst effekt. Vi kan se i underlaget att trafiken exempelvis har ökat på den externa webben och att många kommuninvånare har varit aktiva på kommunens Facebook-konto men vi kan inte bedöma vilka kanaler som har varit mest effektiva. I intervjuer framkommer dock att kommunens strategi att fokusera på kanaler som når många också gjort att vissa målgrupper inte nåtts av information.

#### KOMMUNENS AMBITIONER MED KRISKOMMUNIKATIONEN DELVIS UPPNÅDDA

Sammantaget bedömer vi att kriskommunikationen delvis uppfyllde ambitionerna i kommunens *Riktlinje för kriskommunikation*, utifrån det underlag vi har tagit del av. Kommunen kommunicerade relativt snabbt för de händelser vi har undersökt noggrannare. Händelserna har också kommunicerats i olika medier (uppsala.se och Facebook-konto) men på olika sätt, aktiviteterna har inte haft motstridiga budskap. Utvärderingen visar att kommunen framför allt kommunicerade i digitala och sociala kanaler, i linje med riktlinjen. Dock verkar detta ha påverkat kriskommunikations tillgänglighet. Intervjuer med civilsamhällets organisationer, föreningar och kommuninvånare pekar på att kommunen inte har nått flera utsatta målgrupper och inte heller helt lyckats anpassa kommunikationen till dem.

#### KOMMUNALA VERKSAMHETER SOM KANAL HAR VARIT RELEVANT

Flera kommuninvånare ser inte kommunen som sin primära informationskälla utan vänder sig främst till Folkhälsomyndigheten, regionen, nationella medier eller vänner och familj för att få information kopplat till coronapandemin. Den information som rör förhållningssätt i kommunala verksamheter var viktig för flera av de invånare vi intervjuat. Verksamheterna är dessutom viktiga ingångar för personer som själva vill kontakta kommunen.

#### KOMMUNEN KOMMUNICERADE I KANALER MED BRED RÄCKVIDD MEN MISSADE DELVIS UTSATTA GRUPPER

Intervjuer med föreningar visar att flera utsatta grupper inte nåddes av kommunens kommunikationsaktiviteter. Dessa behöver få den allmänna informationen anpassad efter deras livsförutsättningar. En ganska stor del av Uppsalas invånare har behov av att få specifik information utifrån sina livsförutsättningar, exempelvis synnedsättning, fysisk eller kognitiv funktionsvariation som kan hindra tillgodogörande av information. Inte sällan finns en övertro på skriven kommunikation och digitala medier, många invånare har behov av att få information förmedlat i samtal eller på sitt modersmål.

En annan del och som skiljer sig helt från ovanstående är vilket faktiskt informationsbehov som invånaren har. Huvuddelen av invånarna kan utifrån generell information om att tvätta händerna, undvika kollektiv trafik osv själva utforma sin vardag och fortsätta sina liv. Den specifika informationen kan exempelvis handla om hur kollektivtrafiken förändras och hur betalning nu ska ske. Det finns en rad exempel från coronapandemin som illustrerar att en liten förändring kan påverka livet markant för särskilt utsatta grupper. Dessa grupper behöver identifieras innan en kris samtidigt som kommunen under krisen behöver säkerställa att deras unika informationsbehov regelmässigt och proaktivt tillgodoses. Detta arbete utgör en grundpelare i de kommunala uppdragen men är också ett av de svårare uppdragen och kräver stora förberedelser.

## 6.2 Slutsatser samverkan med civilsamhälle

### UPPSALA KOMMUN MÖJLIGGJORDE FÖR CIVILSAMHÄLLET ATT BIDRA

Utvärderingen visar att Uppsala kommun möjliggjorde för vissa delar av civilsamhället att bidra med kompetenser och resurser i krissituationen. Genom samverkansgruppen och den överenskommelse som slöts mellan Röda korset och kommunen organiserades en struktur för att samordna frivilligas insatser. Kommunen tog också tidigt beslut om bibehållet föreningsbidrag trots inställda aktiviteter. Genom bibehållet stöd kunde många föreningar kontakta och informera sina medlemmar. Givet förutsättningarna var detta en bra lösning på en krissituation som var svår att förutspå utvecklingen och konsekvenserna av.

I krisen involverades delar av civilsamhället genom Röda korset och samverkansgruppen. Samverkansgruppens fokus på vissa utsatta grupper har gjort att andra inte har nåtts. Uppsala kommun tog inte fullt ut tillvara på civilsamhällets kunskap och möjligheter att nå risk- och målgrupper. Exempelvis var tanken att kommunen via samverkansgruppen skulle nå ut till delar av civilsamhället. Samverkansgruppen skulle fungera som en kanal mot civilsamhället men detta har inte riktigt fungerat som avsett i alla delar. Tanken var att många föreningar skulle nås, men flera föreningar uppfattar att de inte nåtts av kommunens information. Utöver dessa föreningar är det förhållandevis få föreningar som nås genom den lokala överenskommelsen. Samverkansgruppen hade kunnat användas för att nå vissa av de målgrupper som kommunen har svårare att nå. Utöver den centrala samverkan behövde således många föreningar på egen hand fortsätta arbeta mot sina målgrupper.

### KRISHANTERINGEN TAPPADE FART NÄR FORMERNA FÖR SAMVERKAN INTE VAR ETABLERAD

Utvärderingen visar att kommunens förmåga att ta vara på civilsamhällets resurser och kompetenser påverkades av att strukturer, former och förväntningar för samverkan inte helt fanns på plats när krisen började. Genom kartläggning av föreningars resurser och kompetenser skapades en bild som användes för samordning av insatser.

Att delar inte fanns på plats verkar ha fått konsekvenser för hur civilsamhället uppfattar kommunen. I flera fall lyckades inte kommunen involvera föreningar och avståndet mellan kommunen och vissa föreningar förblev stort. Att under en kris skapa nya samverkansformer är generellt svårt oavsett vilka resurser som tillförs. Det fanns inte heller någon tydlighet i vad ISF ansvarade för och vad samverkansgruppen ansvarade för.

### FORMERNA FÖR SAMVERKAN MED CIVILSAMHÄLLET BYGGER FRAMFÖR ALLT PÅ KOMMUNENS BEHOV

Utvärderingen visar att det finns skillnader mellan kommunens samverkan med civilsamhället respektive näringslivet. Vid en jämförelse blir det tydligt att kommunen var mer proaktiva och lyhörda inför näringslivets behov än inför civilsamhällets behov. Vi ser att det bland annat handlar om kommunens förutsättningar, dels finns inte resurser samlad centralt på samma sätt som inom en näringslivsenhet, resurserna är utspridda på flera förvaltningar men det handlar också om den totala mängden resurser för samverkan som varierar mellan näringsliv och civilsamhälle, det får också påverkan på effekten av samverkan och samarbetsklimat. För det första har inte samma upparbetade kontaktvägar funnits gentemot civilsamhället som med näringslivet. Den mest etablerade kontakten är LÖK-samarbetet. Exempelvis upplevs inte LÖK-samarbetet vara relevant för alla föreningar, bland annat för att samarbetet historiskt sett haft fokus på sociala frågor. Det finns dessutom andra samlingar som anses vara mer relevanta och tillgodose vissa föreningars behov på ett bättre sätt. För det andra har inte tidigare upparbetade kontaktvägar använts i samma utsträckning. För det tredje finns en tydligare öppenhet,



dialog och lyhördhet inför näringslivets behov. Detta kan troligen förklaras av att det fanns sedan tidigare en etablerad kontakt. Formerna för samverkan med civilsamhället bygger därför i hög utsträckning på kommunens behov istället för civilsamhällets behov. Detta kan vara resultat av att näringslivets varande har betydelse för sysselsättningen i kommunen men att civilsamhällets varande inte på samma sätt kan mätas i kronor och därför inte blir lika högt värderad men det är svårt att bedöma.

### HÖGA FÖRVÄNTNINGAR PÅ KOMMUNEN

Civilsamhället samverkar på flera sätt med kommunen som tidigare har beskrivits. Civilsamhället uppfattar också kommunen på olika sätt, en del i komplexiteten är att kommunen å ena sidan ibland uppfattas som en stor diffus aktör som man inte alltid har grepp om å andra sidan är just de tjänstepersoner som de samverkar ofta och nära med. Civilsamhället är till del självständigt och autonomt men också till del i stark beroendeställning till kommunen. Det finns också förväntningar på kommunen som inte alltid är realistiska, dessa accentueras vid kriser vilket är något att förhålla sig till vid denna typ av utvärderingar. Icke desto mindre är just förväntningar ett område som kommunen och civilsamhället skulle kunna jobba vidare med vilket skulle skapa ökad förståelse men framförallt bättre samarbete.

## 6.3 Slutsatser samverkan med näringsliv

### KOMMUNEN MILDRADE KONSEKVENSERNA FÖR DET LOKALA NÄRINGSLIVET

Kommunen har genomfört många olika åtgärder för att mildra konsekvenserna av pandemin. Åtgärderna har haft potential att nå ut brett bland olika branscher och företag. Exempelvis har åtgärder som att ta bort eller minska olika typer av avgifter underlättat för flera företag. Kommunen har också stöttat det lokala näringslivet genom att exempelvis ge uppskov på fakturor samt förkortat de egna betalningarna och minskat kraven i upphandlingar. Företagsakuten som i våras drevs av UIC på uppdrag av Uppsala kommun har bistått företag med rådgivning. Detta bestod framför allt i att förklara information och riktlinjer från olika avsändare kopplat till exempelvis ansökan av ekonomiska medel.

### KOMMUNENS ARBETSSÄTT MÖJLIGGÖR HANDLINGSKRAFTIGA ÅTGÄRDER SOM SVARAR MOT NÄRINGSLIVETS BEHOV

I kontakten med näringslivet har kommunen haft ett proaktivt och lyhört arbetssätt som gjort att de har fått god förståelse för vilka företag som är mest drabbade, vilka utmaningar de möter och hur kommunen kan stötta dem. Inledningsvis i krisen fanns ett stort informationsbehov hos det lokala näringslivet, bland annat ökade besöken på näringslivsenhetens sociala medier. Kommunen agerade på dessa signaler. Kontakten har skett genom olika företagsnätverk, direkt med större företag och indirekt bland annat via mindre företags hyresvärdar. Dessa kommunikationsvägar är upparbetade sedan innan krisen. Näringslivsenheten har också kunnat vidarebefordra synpunkter till andra delar av förvaltningen. Tack vare det strukturerade arbetssättet har kommunen kunnat vidta åtgärder som tydligt svarar mot företagens behov.

### ATT NÅ SMÅFÖRETAGARE ÄR EN UTMANING FÖR KOMMUNEN

Utvärderingen visar att kommunen undersökte en stor del av det lokala näringslivets behov och mötte upp med åtgärder för att mildra konsekvenserna. Samtidigt identifieras en risk att kommunen missar många av de småföretagare som utgör en viktig del av Uppsalas lokala näringsliv. Detta eftersom denna typ av företag ofta saknar de upparbetade kommunikationsvägar med kommunen som större företag har. I intervjuerna efterfrågas också en kontaktperson på kommunen. Detta tyder på att vissa företag inte nåts av det stöds som erbjudits av exempelvis företagsakuten och miljöförvaltningens tillsynsverksamhet eller efterfrågar en annan typ av kontakt. Även om de företag som fått hjälp av företagsakuten inte har gått i konkurs är de fortfarande i en utsatt ekonomisk

situation. Det är därför viktigt att kommun visar uthållighet i sina insatser och tittar på nya kreativa lösningar för att nå fler småföretagare.

#### **VISSA FÖRETAG HAR FÖRVÄNTNINGAR PÅ STÖD SOM INTE KAN UPPFYLLAS INOM KOMMUNENS MANDAT**

I krisen har kommunen kontaktats av många olika företag i behov av stöd. Vissa av dessa har varit i en mycket svår situation och därför efterfrågat ekonomiska medel. Detta är dock något som kommunen inte kan tillhandahålla inom ramen för det kommunala uppdraget. På grund av detta har vissa företagare blivit mycket upprörda och frustrerade, vilket gått ut över de kommunala tjänstepersonerna. En utmaning har därför varit att förklara kommunens mandat och hänvisa till det stöd som finns på ett sätt som inte skapar besvikelse.

## 7. REKOMMENDATIONER FRAMÅT

### SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SYSTEMATISK UPPFÖLJNING AV KOMMUNENS KOMMUNIKATIONSAKTIVITETER

- ➔ **Utvärdera kommunens kommunikationsaktiviteter genom kvantitativ datainsamling.** För att kunna utvärdera ambitionerna i *Riktlinje för kriskommunikation* och olika kanalernas effektivitet behöver kompletterande kvantitativ datainsamling genomföras.
- ➔ **Sätt upp rutiner och tydliggör ansvar för uppföljning av kommunikationsaktiviteter.** För att kunna utvärdera aktiviteterna, och förstå vad som är mer och mindre framgångsrikt, behöver kommunikationsaktiviteternas nytta och mätbara mål definieras (vad gäller kanaler, innehåll, budskap etc). Uppföljningen bör ske löpande, under pågående kris, och direkt i anslutning till krisens mest intensiva faser.

### VIDAREUTVECKLA STRATEGIER OCH TAKTISKA PLANER FÖR KRISKOMMUNIKATIONEN

- ➔ **Gör löpande målgruppsanalyser.** Under en kris bör målgruppsanalyser göras löpande, för att säkra att berörda personer får den information och det stöd de behöver. Här är det särskilt viktigt att beakta de grupper som kan ha svårt att tillgodogöra sig informationen, exempelvis på grund av språkkunskaper eller funktionsnedsättningar. Rekommendationen är att kartlägga kommunens övergripande primära målgrupper (under normala förhållanden), som utgångspunkt för arbetet. Genomför därefter en målgruppsanalys som omfattar unika informationsbehov och mest träffsäkra kanaler och metoder för att nå dessa grupper. Här kan kommunen ta stöd av kommunala verksamheter och civilsamhälle för att få kunskap om olika grupper som är särskilt utsatta och som kommunen missat i tidigare insatser.
- ➔ **Fortsätt arbetet med budskapssamordning.** Krisen visar på vikten av budskapssamordning. Identifiera kritiska beroenden och/eller scenarion exempelvis utifrån RSA. Förbered och samordna budskap för dessa händelser, inom och utom kommunen. Ofta kan även kanaler identifieras för olika scenarion och budskap.

### STÄRK ARBETET MED DIGITALA VERKTYG OCH FLERSPRÅKIGHET

- ➔ **Kompetensutveckla inom digitala verktyg.** Coronapandemin har påskyndat den digitala omställningen i samhället, och så även för Uppsala kommun. Krisen visar på vikten av kompetens inom digitala verktyg för att säkra dialog och kommunikation med såväl kommuninvånare som andra intressenter och samverkansparter. Kartlägg eventuella behov av kompetensutvecklingsinsatser i syfte att ha bättre beredskap inför kommande kriser.
- ➔ **Säkra flerspråkighet.** Säkra att det internt eller externt finns tillgång till språkkunskaper som vid behov kan stötta Kontaktcenter. Ett sätt är exempelvis att använda de resurser och kompetenser som finns inom SIU eller i andra föreningars verksamheter.

### SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT FÖRBÄTTRAT SAMARBETE MED CIVILSAMHÄLLET

En förutsättning för en fungerande samverkan med civilsamhället i en kris är att det finns en tidigare uppbyggd struktur. Utöver att det finns ett behov hos frivilligorganisationerna att samverka centralt med kommunen skulle det även finnas en beredskap i kris.

- ➔ **Lägg resurser på att skapa en organisation i kommunen för civilsamhällesfrågor.** I intervjuer framkommer att mycket av kommunens arbete med civilsamhällesfrågor genomförts inom ramen för projektanställningar. Samla kompetens i en organisation som förbättrar kommunens förmåga att samarbeta med civilsamhället
- ➔ **Bjud in till dialog om hur samverkan mellan kommunen och civilsamhället kan utvecklas.** Involvera civilsamhället mer systematiskt i planering och in i kommunprocesser. Utgå inte från kommunens behov av samverkan utan lyssna in civilsamhällets behov. Genom att skapa ökad delaktighet signaleras en känsla av att civilsamhällets bidrag är viktigt för kommunen och inte bara tas för givet. I denna dialog bör ett utpekade område vara att skapa en grund för realistiska förväntningar på varandra genom ökade kunskap om kommunen respektive ökade kunskap om civilsamhället vilket kommer ge effekt.
- ➔ **Genomför en analys över varför en förhållandevis liten del finns representerade i LÖK:en-samarbetet och undersök behovet av en gemensam samverkan.** Beroende på vad som framkommer i analysen, genomför antingen förändringar av LÖK-samarbetet för att tillgodose fler föreningars behov eller skapa andra samverkansformer där föreningar kan ha en samlad kontakt gentemot kommunen.
- ➔ **Utveckla samverkansgruppen utifrån civilsamhällets och kommunens behov.** Utifrån de olika behoven, bygg en struktur, tydliggör syfte och förväntningar på gruppen. Fördelen med en redan etablerad organisering skulle skapa bättre förutsättningar för att inte tappa fart i krishanteringen, det skulle bygga på tidigare upparbetade arbetssätt samt utgå från en samsyn på vad samverkansgruppen syftar till.
- ➔ **Säkerställ involvering av handläggargruppen.** Handläggargruppen besitter mycket kunskap om föreningslivet i Uppsala kommun. Genom en aktiv handläggargrupp som dessutom finns i den centrala samverkansgruppen byggs bryggor mellan olika typer av samverkansformer.

#### ARBETA TILLSAMMANS FÖR ATT HÖJA KRISBEREDSKAPEN

En annan viktig förutsättning för en fungerande samverkan med civilsamhället i en kris är att kommunen har en förmåga att ta tillvara på civilsamhällets kompetenser och resurser. Röda korset och Svenska kyrkan har visserligen stor erfarenhet av att hantera kriser men många andra organisationer har inte det. Det saknas också mycket kunskap i kommunen om hur civilsamhällets kompetenser och resurser kan användas i kris.

- ➔ **Inkludera civilsamhället i krisberedskapen innan krisen.** Involvera civilsamhället i planeringen innan krisen samt tydliggör generiska förväntningar och förutsättningar. Genom att öka förståelsen för civilsamhällets förmågor men också tydliggöra förväntningar på civilsamhällets olika roller och ansvarsområden finns förbättrade förutsättningar att få ett effektivt samarbete i nästa kris.
- ➔ **Ta tillvara på tidigare erfarenheter.** Samla kompetens och erfarenheter av hanteringen i kommunen. Överenskommelsen med Röda korset med finansiering och samverkansgruppen var två lärdomar. Det finns flera erfarenheter från de senaste årens kriser där civilsamhället har haft betydande effekt.
- ➔ **Fokusera inte bara på FRG i kris utan även på andra delar av civilsamhället.** Strukturen för att ingå i en FRG passar inte alla delar av civilsamhället eftersom det handlar om avtal mellan kommunen och enskilda frivilliga med en ersättning. Etablera en FRG som kan organisera frivilliga och frivilligorganisationer.

#### ARBETA TILLSAMMANS I KRIS

Utöver att utveckla samverkan, höja kunskapen och krisberedskapen skulle kommunen vid händelse av en kris kunna arbeta tillsammans med civilsamhället. Kommunen skulle också kunna erbjuda mer stöd utöver ekonomiskt stöd.

- ➔ **Arbeta i händelse av kris med lägesbilder.** I samverkan med civilsamhället lägg ett ökat fokus på lägesbilder (exempelvis läget i kommunen och i staden, vad som görs och vad som kommer att göras av kommunens olika förvaltningar, verksamheter och bolag). Detta bör kompletteras med en portal eller liknande där olika aktörer kärnfullt (enligt ett standardformat) beskriver vad de gör och kommer att göra. Om kommunen skulle få till detta så skulle civilsamhället kunna bli mycket mer proaktiva och avlasta kommunen.
- ➔ **Erbjud civilsamhället annat stöd än bara ekonomiskt stöd.** Kommunen kan erbjuda sina interna policydokument till civilsamhället för att underlätta. Exempelvis riktlinjer för hemarbete osv. Sådant genomarbetas av kommunen ur flera perspektiv men för en förening eller mindre organisation finns inte samma möjligheter. Att erbjuda civilsamhället den typen av stöd skulle underlätta och kommunen skulle kunna uppfattas som en stark partner.
- ➔ **Ha en flexibilitet i sammansättningen av frivilligorganisationer i kris.** Utgå till en början från den tidigare sammansättningen men ha en beredskap för att ändra konstellationen beroende av vilka behov som uppstår, antingen generellt i arbetet eller när en kris uppstår.

### FORTSÄTT ATT ARBETA PROAKTIVT, UNDERSÖK BEHOV OCH GENOMFÖR VARIERADE ÅTGÄRDER

En av de största framgångsfaktorerna var kommunens vana att samverka med näringslivet och arbetssättet att aktivt söka upp företagen och fråga om deras behov. Näringslivsenheten har flera väl utarbetade kontaktvägar med olika typer av företag, både direkta och indirekta. Tack vare den proaktiva kontakten med företag har kommunen kunnat identifiera och implementera flera olika åtgärder som tillsammans utgör ett brett stöd till näringslivet. Detta har mildrat de ekonomiska konsekvenserna men företag som ännu inte gått i konkurs löper fortfarande en stor risk att göra det långt fram.

- ➔ **Var uthållig i arbetet med att stötta näringslivet.** Fortsätt att leta efter nya och kreativa lösningar som kan underlätta för företagen på olika sätt och försök hålla fast i de åtgärder som redan tagits.
- ➔ **Utöka den proaktiva indirekta kontakten till att innefatta fler centrala företag.** Kommunen har fått indirekt kontakt med mindre företag genom att kontakta deras hyresvärdar. Detta arbete skulle kunna utökas genom att identifiera andra större företag som är i direkt kontakt med mindre företag.
- ➔ **Identifiera framgångsfaktorer tillsammans med näringslivet och befast dem i det normala samarbetet mellan kommunen och näringslivet.** Genomför detta i dialog med näringslivet och genomför det redan nu.
- ➔ **Identifiera vilka arbetsformer och processer som möjliggjorde stödet.** Inom kommunen växte arbetsformer och processer fram under krisen som möjliggjorde stödet till näringslivet. Se över vilka som kan permanentas men också vilka moment som kan utgå eller hur tidsvinster kan göras även utanför krisen.