



**LYSEKILS
KOMMUN**

Hur hanterar vi oförutsedda händelser? Utvärdering av kommunens flyktingmottagande

**Lovisa Brinck, social hållbarhetsstrateg
Avdelningen för hållbar utveckling
Kommunstyrelseförvaltningen
Oktober 2022**

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Svar från enkäten.....	2
Kommentar till fråga tre och fyra.....	2
Vad tycker du har fungerat bra inom din verksamhet/förvaltning/bolag?	3
Vad tycker du fungerat mindre bra inom din verksamhet/förvaltning/bolag?.....	3
Andra tankar och reflektioner.....	4
Vad anser du har fungerat bra i planeringen?	5
Vad anser du fungerade mindre bra?	5
Andra reflektioner och tankar?	6
Vad anser du har fungerat bra i genomförandet?.....	7
Vad anser du fungerade mindre bra i genomförandet?.....	7
Några särskilda framgångsfaktorer som du vill lyfta fram?	8
Andra reflektioner och tankar?	8
Vad är du mest stolt över?	9
Hur kan vi som kommun bäst förbereda oss för en ny flyktingvåg? Både kring planering och genomförande	9

Bakgrund

På uppdrag av kommundirektören togs en enkät fram med frågor kopplade till Lysekil kommuns flyktingmottagande, i samband med Rysslands invasion av Ukraina. Syftet med enkäten var att utvärdera hur kommunen förberedde och hanterade flyktingmottagandet som uppstod på grund av Rysslands invasion av Ukraina. Frågorna fokuserades på de första månaderna efter invasionen den 24 februari, det mottag som kommunen förberedde och hur det genomfördes. Enkäten var uppdelad i fyra olika avsnitt och bestod av totalt 20 frågor, vissa obligatoriska och vissa frivilliga.

Enkäten som ligger till grund för den här utvärderingen skickades ut till samtliga personer som på något sätt arbetade med flyktingmottagandet under de första månaderna. Enkätsvaren kommer att användas som ett utvecklingsmaterial i kommunledningsgruppen och i samtliga förvaltningsledningar.

Svaren som har inkommit har varit från samtliga förvaltningar, då även flera olika verksamheter inom varje förvaltning, de kommunala bolagen och från samverkansaktörer så som till exempel vårdcentralen. Utvärderingen kan därför anses lyckad och mycket av det som framkommer bör ligga till grund för fortsatt arbete.

Total inkom 24 svar.

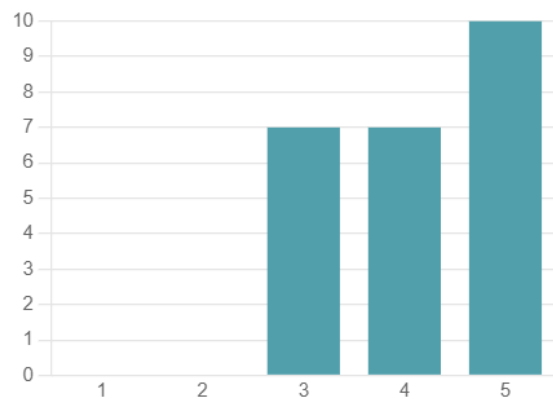
Svar från enkäten

3. Har du haft tillräckligt med information för att kunna agera och fatta beslut?

[Mer information](#)

 Insikter

4.13
Genomsnittligt omdöme

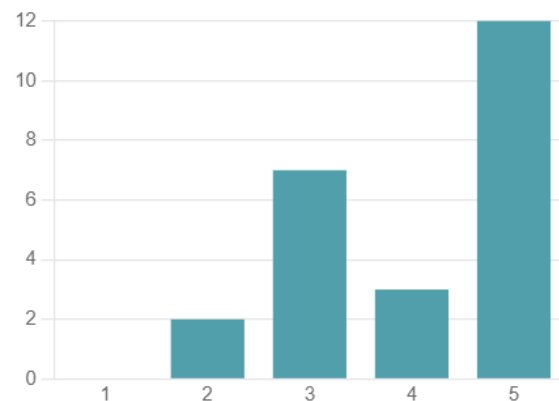


4. Har du haft tillräckligt med mandat till att agera och fatta beslut?

[Mer information](#)

 Insikter

4.04
Genomsnittligt omdöme



Kommentar till fråga tre och fyra

Överlag anser svarpersonerna att de haft mandat att bedöma och fatta beslut. Information har hela tiden funnits att tillgå och tack vare detta har man kunnat fatta bra beslut utifrån de insatser som verksamheten förfogar över. Den interna informationen och kommunikationen har fungerat väl då vi upprättat bra kanaler, men eftersom situationen är väldigt föränderlig och osäker är det trots detta ibland svårt att hänga med och vara säker att informationen man har är den som fortfarande är aktuell. Informationskedjan har stundtals varit bristfällig och detta har

med största sannolikhet att göra med att det är en stor organisation och det är svårt att få ut information till alla.

Det har också funnits möjlighet att delta i lägesavstämningar och på så sätt har man kunnat påverka om behov funnits. Mycket bra att flera gemensamma beslut togs i startskedet, det resulterade i att det fanns direktiv att följa. Flera lyfter att man uppskattat tydligheten från närmsta och högsta chef, då detta har resulterat i en tydlighet kring vilket mandat man har. Även arbetsgruppen som upprättades i ett tidigt skede nämns av flera. Tack vare denna har man kunnat få relevant och tillräcklig information så att man kunna agera och fatta beslut.

Utifrån förutsättningarna och läget vi befann oss i kan vi konstatera att flertalet medarbetare anser att de haft tillräckligt med information och mandat för att kunna agera och fatta beslut.

”Jag har känt ett stort förtroende och en trygg tillit till att fatta beslut och agera”

Vad tycker du har fungerat bra inom din verksamhet/förvaltning/bolag?

Flera svar nämner täta avstämningar på olika kommunala nivåer, god struktur, tydligt ledarskap, bra informations- och kommunikationsflöde, högt medarbetarengagemang, att frågan prioriterats och en väldigt bra samverkan. Vi har agerat snabbt och effektivt där alla ställde upp och haft ett väldigt lösningsorienterat förhållningssätt. Vi ställde om, vi ställde upp och vi löste uppgiften.

*”Samtliga medarbetare har hjälpt till och verkligen visat en teamkänsla utöver det vanliga”
”Alla ställer upp, vred och vände på allt för att lösa det som uppstod”
”Engagerade och stolta medarbetare”*

Upplevelsen är att alla anställda inom kommunens olika verksamheter har varit inställda på att hjälpa till för att mottagandet ska bli det bästa möjliga, något som man anser har haft en stor påverkan på det faktiska resultatet. Även civilsamhällets olika organisationer har varit viktiga för ett gott mottagande i kommunen. Närvarande ansvariga är också något som många lyfter som man anser haft en stor påverkan på att det fungerat bra internt.

Vad tycker du fungerat mindre bra inom din verksamhet/förvaltning/bolag?

Mycket som inte fungerat bra beror i stor utsträckning på Migrationsverket, som varit långsamma i sin handläggning och otydliga i sin information. Man hade hoppats att deras beredskap hade varit bättre i och med 2015.

Organiseringen och mottagandet fungerade väldigt bra men efter mottagandet var det som om att vi inte riktigt var beredda, vi hade ingen tydlig organisation på plats. Detta resulterade i att de tre strategier som till stor del skötte bemanningen efter mottagandet hade svårt att lämna över ansvaret, då det inte fanns någon att lämna över ansvaret till. Operativa resurser fanns inte tillgängligt i andra delar av kommunen. Det här resulterat i att personal vid kommunstyrelseförvaltningen tvingades att agera operativt samtidigt som man skulle ansvara för det strategiska, och arbetsbelastningen blev då mycket hög.

Vissa svarar också att det var många processer som tog för lång tid, responsen från vissa andra verksamheter tog lite för lång tid och det ibland var kort framförhållning. Det har också varit svårt att hitta personal i tillräcklig utsträckning utan att annan verksamhet fått stå tillbaka. Det var också svårt att fortsätta med det ordinarie arbetet, som också måste prioriteras, och hitta tillräckligt med resurser när den här oförutsedda händelsen skulle vara den högst prioriterade frågan. Det var därför svårt att hitta en bra balans inom flera verksamheter. Flera verksamheter som påverkades hade mer eller mindre precis kommit på fötter efter pandemin och nu drabbades hårt igen.

Många svarar också ”ingenting” och menar att det gått över förväntan utifrån förutsättningarna och situationen.

Andra tankar och reflektioner

Lysekils kommun har på många sätt agerat föredömligt bra i frågan. En förbättringspotential är att ha en bättre beredskap i hela organisationen så att vi snabbare kan styra om våra operativa resurser. Matdistributionen skulle varit mer genomtänkt. Det blev massor av slängd mat som kunde undvikts. Det var ingen som hade huvudansvaret så då blev det lite godtyckligt för var och en som var där.

Väldigt bra att vi hade en arbetsgrupp som träffades regelbundet och hade avstämningar på ledningsnivå. Det gav oss en känsla av kontroll över läget och gick fort att få svar på frågor. Det var också väldigt bra att ha en ”sambandslägenhet” på Badhusberget dit alla kunde vända sig i början.

”Vi har fått laga efter läge, alltså improviserat, i början av processen, men har lärt oss efter hand”

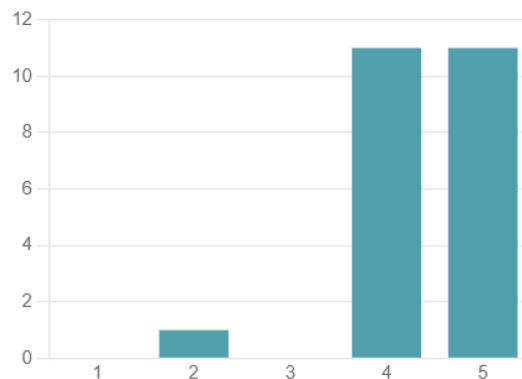
”Tycker att alla var grymma och vi löser saker när vi måste”

9. Hur skulle du gradera planeringen av kommunens flyktingmottagande?

[Mer information](#)

 Insikter

4.39
Genomsnittligt omdöme



Vad anser du har fungerat bra i planeringen?

Återigen lyfter flera en god struktur, tydligt ledarskap och styrning samt en vilja till att lösa saker. Här har både arbetsgruppen för flyktingmottagande, avstämningarna på ledningsnivå och den interna kommunikationen varit avgörande. Att vi hade en bra bredd i arbetsgruppen för flyktingmottagandet nämns också flera gånger, så att samtliga inblandade samlades och fick samma information. Även samverkan och att vi arbetat tillsammans nämns flera gånger, och att vi inkluderat civilsamhället och våra medborgare bra.

Vissa anser att det var väldigt bra att man givit uppdrag till vissa inom varje förvaltning, att det bidrog till en tydlighet inom förvaltningen, medan andra menar att avsmalningen till några få representanter från varje förvaltning orsakat förvirring inom förvaltningen.

Väldigt positivt att skolgången kunde starta väldigt snabbt efter mottagandet. Bland annat tror man att en av anledningen till att skolan kunde starta snabbt var att några personer inom utbildningsförvaltningen fick i uppdrag att prioritera den här frågan och arbetade i princip enbart med flyktingmottagandet.

”Att vi fått möjligheten att vara delaktiga från start. Väldigt bra att vi haft en kontaktperson hos kommunen” – Vårdcentralen Närhälsan

”Omedelbar samverkan inom kommunen för ett gott mottagande. Alla har visat ett positivt engagemang. Kontaktcenter har fungerat bra som en informationscentral och träffpunkt”

Väldigt bra samarbete mellan förvaltningarna och de kommunala bolagen. Man var på tå och skapade bra beredskap och förutsättningar. Det fanns en tät och kontinuerlig dialog där man hela tiden hade ett lösningsorienterat förhållningssätt. Många människor har tack vare detta tagits omhand på ett värdigt och effektivt sätt.

Vad anser du fungerade mindre bra?

Lysekilshemmet är något som dyker upp bland svaren. Man förstår att det inte är lätt att förutse men det var rörigt angående Lysekilshemmet och ett eventuellt boende där. Det blev stressigt för personal då det skulle städas och fixas men sedan kom nya direktiv om att det inte blev ett boende.

Något som kan kopplas till tidigare enkätsvar är tiden efter själva mottagandet. Här hade vi behövt ha en bättre organisation. Det är något som återkommer då tiden efter det direkta mottagandet upplevdes som ovisst och stundtals frustrerande, både hos flyktingarna och hos personal som mötte flyktingarna. Här behövs en tydligare organisation. Ett svar berör också trångboddhet då flera familjer bodde i samma lägenhet.

Återigen nämns Migrationsverket utifrån otydliga besked och svårt att få kontakt/återkoppling.

Många svarar också ”ingenting” och menar att vi gjort så gott vi kunnat utifrån förutsättningarna och situationen.

”Det går alltid att se tillbaka och hitta aspekter som kunde behandlats bättre. En sådan aspekt kan sägas vara att vissa beslut har tagits lite för fort”

Andra reflektioner och tankar?

Positivt att kommunen nyligen genomfört utbildning i ämnet storskalig utrymning som även innefattar mottagning av personer. Strukturen i den nationella metodiken var användbar i det akuta flyktingmottagandet. Den tidiga inriktningen att motverka passivering var också positiv för de som anlände till Lysekil från Ukraina. Kanske kan vara ett bra sätt att jobba på fler områden så vi inte hamnar i för långsiktiga planer och strategier.

”Med kort varsel av mottagande och snabba beslut av kommunen så var det fantastiskt strukturerat” ”Tacksam för ett fint samarbete med kommunen” – Vårdcentralen Närhälsan

En tanke är att försöka tänka ordinarie arbete fast under kris, där man i största utsträckning försöker att verksamheter som till vardags arbetar med frågorna ansvara för frågorna. Även om det är kris. Till exempel är det bättre om personer som i sitt vardagliga arbete arbetar med myndighetskontakt även ska ha det uppdraget trots att det är en annorlunda situation. Dock kan det vara så att personalen i fråga behövs i det ordinarie arbetet men då behöver vi gemensamt tänka till och se hur vi löser det. Utifrån ett långsiktigt perspektiv är det bästa att personer som kan sakfrågan hanterar sakfrågan än att man tar in en person som till vardags inte arbetar med sakfrågan.

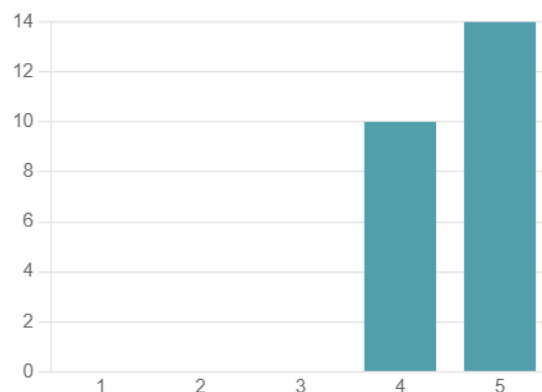
13. Hur skulle du gradera genomförandet av kommunens flyktingmottagande?

[Mer information](#)

 Insikter

4.58

Genomsnittligt omdöme



Vad anser du har fungerat bra i genomförandet?

Samarbetet har rullat på bra. Engagemanget har varit högt och därför har genomförandet fungerat mycket bra. Information till kommuninnevånare har varit bra och medfört att allmänheten hjälpt till och varit positiva. Bra och tydligt ledarskap med en bra sammanhållen styrning. Stort engagemang från både medarbetare och medborgare, med en väldigt god kommunikation både internt och externt.

”Vi lyckades engagera samhället! T ex sängar från Hotell Lysekil, konståkningsklubben, LFF bidrog med köksmöbler, lampor. Invånarna skänkte kläder, husgeråd mm”

Mod i beslutsfattandet, tydlig koordinering i det akuta flyktingmottagandet och bred uppslutning i arbetet. Kunde fånga engagemanget hos allmänheten och i civilsamhället till något enande och väldigt positivt. Bra med politisk förankring av inriktningsbeslutet i att ta emot ett visst antal personer. Tydlig inriktning som har motverkat passivisering.

”Där och då tänkte man inte så mycket på vilken titel man hade, utan man var där för att hjälpa. Vi hade kommundirektör och VD för bostadsbolaget på plats i princip hela helgen, dag som kväll. Det förenklade beslutsprocesser väldigt, men att vara där på plats hela helgen var nog egentligen inget som krävdes av någon av dem. Riktigt bra gjort av dem båda!”

Bra att det funnits utsedda representanter från varje förvaltning. De har blivit som kontaktpersoner så att man vetat vem man kan kontakta vid frågor. Exempelvis om det är en fråga gällande skolomsorg, då kan man vända sig till Annalena Svensson, istället för att man hade behövt leta upp vem det är man ska kontakta.

Initiativtagande och engagerande. Det har resulterat i att vi kunnat vara flexibla och snabba i vårt agerande, och vi på så sätt kommit igång med viktiga delar (såsom boende, skola, aktiviteter, stöd mot arbete).

”Själva mottagandet fungerade väldigt bra då det fanns en genomtänkt och strukturerad organisation. Det var välkomnande och engagerande. En liten men så väl betydande del i mottagandet var när barnen kunde gå till ”leksaker-butiken” och hämta leksaker”

”Alla flyktingar har fått den hjälp de har behövt i den mån vi har haft beslutanderätten i kommunen”

”Alla kunde erbjudas sängplats och mat med kort varsel”

Vad anser du fungerade mindre bra i genomförandet?

En viss otydlighet i ansvar och behörighet i relationen mellan kommunen och Migrationsverket. Ibland fick vi sista minuten information från andra (bland annat Migrationsverket) och tvingades att göra samma vändningar. Kontakten med Migrationsverket var i stort väldigt utmanande, men samtliga svarar samtidigt att vi inte kunnat göra så mycket annorlunda utan att det ligger på Migrationsverket.

Återigen svarar flera organiseringen efter det direkta mottagandet.

Maten som delades ut har verkligen utvecklingspotential. Portionerna varierade i storlek och hur många som levererades varierade, vilket resulterade i att vi ibland slängde stora mängder och ibland räckte det inte till alla. Det var också en väldigt oklar bemanning på matutdelningen, med flera olika medarbetare som hjälpte till men som tyvärr inte hade fått tillräcklig information om vad som förväntades av de eller hur det skulle hantera matutdelningen. Så här behöver vi tänka om och förbättra oss. Detta var ofta en väldigt kaosartad situation och ineffektiv.

Några särskilda framgångsfaktorer som du vill lyfta fram?

Samarbetet, kommunikationen, strukturen, att hela kommunen hjälptes åt, att vi arbetade tillsammans, stort och brett engagemang, agerade snabbt och tydligt samt en otroligt stark vilja till vilja hjälpa. Flera svarar att en framgångsfaktor har varit att vi som arbetar i kommunen fått olika uppdrag och hade gemensamma avstämningar för att skapa en helhetsbild. Det har alltid funnits löpande information att ta del av.

Språkstödjare/tolkare på plats från dag ett, att vi anställde samhällsguider och att det öppnades en gratisbutik.

Många svarar att listan kan göras lång.

”#tillsammansärviljusekilskommun – Öppet enkelt och värdigt. Att vi var transparenta på webb där vi alltid försökte berätta vad vi visste och vi arbetade kontinuerligt med att alla skulle kunna få svar på sina frågor. Uppdaterade sociala media löpande och lät invånarna, näringslivet och föreningslivet vara delaktiga. Vi visade också tacksamhet för all hjälp och engagemang som vi fick till oss från olika håll. Upplevelsen är att vi sände ut ett budskap om trygghet och förtroende för att vi hade koll på läget”

Andra reflektioner och tankar?

Migrationsverkets hantering av flyktingarnas boende var i vissa delar inte "mänsklig", det vill säga många flyktingar etablerade sig i en lägenhet på Badhusberget. När Migrationsverket tog över kontraktet tvingades flyktingarna att flytta till en annan lägenhet i Badhusberget, varför? Detta skapade onödig oro och otrygghet för flyktingarna. När vi fick låna sängar från Hotell Lysekil och Lysekil konståkningsförening borde vi upprättat en förteckning över var sängarna placerades. När dessa skulle lämnas tillbaka hade vi inte exakt kunskap om var de befanns eller antal.

Den öppna famn som erbjudits ukrainarna kan uppfattas som orättvis gentemot andra flyktingar i kommunen.

Vad är du mest stolt över?

Många svarar samarbetet och att vi gjorde det tillsammans.

Att vi väldigt snabbt kunde ordna med boende, där de som kommit till Lysekil fick ett bra mottagande och stöd. Här svarar flera om organiseringen och koordineringen av arbetet på plats under den första helgen. Vi kunde på så sätt skapa en trygg plats för människorna som kom, där mottagandet var tryggt och värdigt. Även engagemanget, från både medarbetare, medborgare och flyktingarna själva. Att vår ledning vågat ta beslut, även om det ibland varit tuffa och svåra att ta. Genom hela har vi behållit lugnet och varit sansade, trots att det stundtals varit väldigt osäkert och oklart.

”Allas förmåga att ställa om och ställa upp för varandra!!”

”Att Lysekil tog och tar ett mycket stort ansvar! Medarbetarnas engagemang – tack till alla som bidrog!”

”Att vi kunde på ett tryggt och värdigt sätt ta emot flyktingar så snabbt”

Att skolan kunde komma i gång så snabbt och att många kommit i sysselsättning.

Hur kan vi som kommun bäst förbereda oss för en ny flyktingvåg? Både kring panering och genomförande

Här är det flera som svarar att det är viktigt att vi tar lärdom från händelsen, att rutiner och metodhandböcker upprättas utifrån våra lärdomar och erfarenheter. På så sätt kan vi förbättra de delar vi behöver till nästa gång samtidigt som vi också kommer veta mer om hur vi ska agera för att det ska bli så bra som möjligt. Vi behöver en tydlig organisation med satta roller och göra löpande inventering över hur våra förutsättningar ser ut inför ett mottagande. En tanke är också att ta fram en ”checklista” över vad som ska göras nästa gång. Även ta fram dokument, blanketter och utsedda tjänstepersoner så att det är tydligt och klart.

”Genom att fånga erfarenheter via denna utvärdering och samla det i en handbok eller motsvarande. Varje flyktingmottagande kommer ha sin egen karaktär utifrån situationen som är då, så det kommer inte finnas någon färdig paketslösning att tillgå, däremot finns det många viktiga perspektiv från både det här mottagandet och det som var 2015 som vi ska ta tillvara på. Till exempel för att motverka passivisering, fördelning av ansvar i förväg (exempelvis uttrycka att ansvaret ligger hos Arbetslivsförvaltningen). Kan till exempel innebära krav på beredskapsplaner inom respektive förvaltningar utifrån det ansvar som förvaltningen har vid ett flyktingmottagande”

När det gäller skolan behöver vi ha en beredskap gällande tillgången till lokaler och personal. Vi behöver ta i beaktande att alla elever inte bör gå på samma skola. Att organisera för en mottagningsenhet för skola är en bra väg att gå. Den bör då placeras på en lämplig plats vilket bidrar till integration och måluppfyllelse.

Flyktingfrågan fick mycket uppmärksamhet vilket ledde till stort engagemang. Dock så leder detta till att andra saker fått prioriteras ned. Verksamheten har många saker att ta hand om och

tiden räcker inte till att ge alla frågor lika mycket fokus. Detta bör man ha med sig. Ibland kanske man också ska fundera över hur mycket tid en fråga får ta. Här kanske en beredskapsplan skulle underlätta?

Viktigt att vi alltid har uppdaterade och reviderade handlingsplaner. Finns det någon för flyktingmottagande? Det är en fråga om när och inte om, då vi ständigt påverkas av det som sker i världen utifrån både krig och konflikt men också klimatförändringarna. Nu finns det två större flyktingmottaganden i relativ närtid som man kan utvärdera för att få fram det som fungerat allra bäst och vad som kan förbättras.