

Datum
2022-01-20Instans
Förskolenämnden

Förskolenämndens ledamöter och ersättare kallas härmed till digitalt sammanträde via Teams, **torsdagen den 27 januari 2022 kl. 15:00.**

Sammanträdet inleds med förvaltningsinformation om utemiljön vid nyproduktion. Tre olika språkprojekt kommer redovisas samt en genomgång av medarbetarenkäten.

Nämndsammanträdet startar klockan **17:00**. Förskolenämndens sammanträde är inte öppet för allmänheten.

Andreas Ekström
Förskolenämndens Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef

Förhinder anmäls alltid till Ida Westin på 033-35 50 46 eller via e-post:
ida.westin@boras.se.

Gruppmöten

Mitt-S-samverkan har digitalt gruppmöte den 24 januari kl. 17.00. Meddela eventuellt förhinder till Andreas Ekström, tel. 0737-342736.

Moderaterna och Kristdemokraterna har digitalt gruppmöte den 24 januari kl.17.00. Meddela eventuellt förhinder till Marie Fridén, tel. 0734-32 70 95.

Sverigedemokraterna har gruppmöte den 25 januari. Meddela eventuellt förhinder till Leif Häggblom, tel. 0702-65 50 98.

Ärende

1. Upprop och val av justerande ledamot och dennes ersättare
2. Godkännande av föredragningslista
3. Informationsärende - Nytt datum för nämndsammanträde i juni, 2022-06-21
Dnr 2021-00142 1.1.3.25 1
4. Förskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi 2022
Dnr 2021-00172 1.2.3.25 1
5. Redovisning av inkomna synpunkter 2021
Dnr 2021-00113 1.4.2.1 1
6. Miljörapport tertial 3 2021
Dnr 2021-00125 3.5.2.0 1
7. Svar på remiss - Program för Borås Stads styr- och ledningssystem
Dnr 2021-00175 1.1.3.0 1
8. Lokalbehovsplan Förskolenämnden 2023-2025
Dnr 2021-00188 1.2.4.2 1
9. Svar på remiss - Rapport uppdrag samverkan om lokaler
Dnr 2021-00193 1.1.3.0 1
10. Svar på revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin
Dnr 2021-00156 1.2.3.3 1
11. Svar på remiss - Motion: Ange köttets ursprung på kommunens menyer
Dnr 2021-00154 1.1.3.1 1
12. Anmälningssärenden
Dnr 2022-00004 1.1.3.0 1
13. Redovisning av delegationsbeslut
Dnr 2022-00005 1.1.3.0 1

Förskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi 2022

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden godkänner handlingsplan 2022 för Borås Stads Energi- och klimatstrategi.

Ärendet i sin helhet

Borås Stads Energi-och klimatstrategi gäller sedan december 2020. Strategin pekar ut nio prioriterade områden för stadens arbete med att minska utsläpp av växthusgaser och skydda samhället från effekterna av ett förändrat klimat. I strategin slås fast att alla nämnder och bolagsstyrelser ska ha egna handlingsplaner för hur respektive organisation ska jobba med strategin.

Förskolenämnden fastställde 2021-03-25 § 34 en handlingsplan för 2021 som nu har reviderats.

I handlingsplanen tydliggörs åtgärder kopplade till målen i Borås Stads Energi- och klimatstrategi där nämnden bland annat fokuserar på minskade utsläpp i samband med resor, fortsatt distansarbete i stor utsträckning med digitala möten samt att familjecentralerna bedriver viss verksamhet digitalt. Vidare undersöks möjligheten att installera rörelsesensorer där detta bedöms lämpligt för att på så vis minska energiförbrukningen.

Matsvinnshanteringen ses också över och ambitionen är att alla förskolor ska mäta sitt matsvinn. På sikt ses också möjligheten över att införa matsvinnsvicka på förskolorna och att arbetet med matsvinn därmed ska bli en naturlig del i det pedagogiska arbetet.

Borås Stads förskolor arbetar enligt läroplanen för förskola, Lpfö 18, och det åligger nämnden att barn ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur de olika val som människor gör kan bidra till en hållbar utveckling såväl ekonomisk som social och miljömässig. Förskolan har här en viktig roll i hur barn lär sig möta olika utmaningar och föra varierande resonemang utifrån olika perspektiv. Samtliga utav Borås Stads förskolor arbetar med att undervisa om hållbar utveckling i förskolan.

Barnen i förskolorna inkluderas i arbetet med energi och klimatstrategin genom bland annat skrapplockardagar där barnen får lära sig om hållbarhet. Lek-och

övrigt material som köps in till förskolorna sker enligt upphandlingsavtal med miljöanpassade och giftfria produkter.

Åtgärder i handlingsplanen följs upp i samband med den årliga översynen av handlingsplanen. Förskolenämnden har i samband med den årliga översynen kunnat konstatera att de aktiviteter som tagits fram i tidigare handlingsplan har varit i behov av justering för att kunna möjliggöra en uppföljning. Detta innebär dock inte att Förskolenämnden inte har arbetat med handlingsplanens intentioner utan har många av aktiviteterna integrerade i verksamheten.

Årets översyn har resulterat i en mer tydlighet i aktivernas innehåll och vad de långsiktiga och kortsiktiga målen är. Detta kommer även möjliggöra underlag för prioriteringar inom handlingsplanens område.

Prövning av barns bästa

Förskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi är ett led i att skapa en bättre och mer hållbar framtid. På så vis gynnar den både barn som för närvarande finns i nämndens verksamheter samt kommande generationer. Samtliga av handlingsplanens fokusområden bidrar till en bättre miljö för barnen. Förskolenämnden har redan en viktig roll utifrån arbetet med läroplanen Lpfö 18 att utbilda och lära barn om vikten av ett hållbart samhälle.

Beslutsunderlag

1. Förskolenämndens handlingsplan för Energi- och klimatstrategi 2022
2. Rättighetsanalys - Förskolenämndens handlingsplan för energi- och klimatstrategi 2022

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Miljö- och konsumentnämnden

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef

Förskolenämndens handlingsplan för Energi och klimatstrategi 2022

Fokusområden (9st)				
Strategier för minskad klimatpåverkan	Mål	Aktiviteter	Kortsiktigt	Långsiktigt
Fossilfri vägtrafik och ökat antal resor med gång, cykel och kollektivtrafik.	Minska utsläpp i samband med resor.	Förvaltningen arbetar utifrån Borås Stads riktlinjer för resor där dessa fyra principer efterlevs <ul style="list-style-type: none"> • Pröva om resan kan ersättas med andra mötesformer. • Gå, cykla eller åk kollektivt. • Undvik resor med privat bil i tjänsten. • Föredra biogas- och elfordon vid inköp. 	Pågående	
		Arbete hemifrån medför att utsläpp i samband med resor till och från arbetet minskar. Förvaltningen planerar att fortsätta tillåta arbete hemifrån i stor utsträckning även efter pandemin och fysiska möten kommer kombineras med digitala möten.	Fortsätta med digitala möten där det fungerar.	Positiv påverkan externt och höja acceptans för digitala möten.
		Majoriteten av kvalitetsdialogerna med rektorer hålls digitalt.	Pågående	
		Familjecentralerna/öppna förskolorna kommer att bedriva viss verksamhet digitalt	Pågående	
Byggnation med låg klimatpåverkan.	Vid byggnation av nya förskolor sträva efter låg klimatpåverkan.	Förskolenämnden har antagit riktlinjer för nybyggnation och ombyggnation av förskola. Riktlinjerna används som beställningsunderlag till Lokalförsörjningsförvaltningen (LFF) vid nybyggnation och ombyggnation av förskola.	Revideras under 2022	Mindre klimatpåverkan vid nybyggnation.

Resurseffektiv konsumtion och produktion.	Vid inköp av kost och tillagning av kost sträva efter resurseffektivitet.	Förskolenämnden köper kost och lokalvård av Grundskolenämnden. Förskolenämnden ser över matsvinnshanteringen på förskolorna och ser över möjligheten att införa matsvinnsvicka. Matsvinn mäts idag på några pilotförskolor. Ambitionen är att det ska kunna genomföras på alla förskolor.	Matsvinn ska mätas på alla förskolor.	Arbete med matsvinn ska vara en naturlig del i det pedagogiska arbetet.
	Giftfri förskola.	Inköp av lek-och övrigt material sker enligt upphandlingsavtal med miljöanpassade och giftfria produkter.	Pågående	Endast giftfria material väljs
	Resurseffektiv konsumtion.	Vi återanvänder kurslitteratur vid valideringsutbildning och även arbetskläder.	Pågående	Färre inköp
Resurseffektiv energianvändning och – försörjning.	Minska onödig energianvändning.	Se över möjligheten att installera rörelsesensorer för resurseffektiv energianvändning i administrativ lokal/personalutrymmen samt utomhus.	Utreda behov på kvalitetsdialoger om lokalernas beskaffenhet.	Minskad onödig energianvändning.
		Inkludera information om energianvändning via solceller i undervisningen.	Inventera antal förskolor med solceller.	Ökad kunskap om energianvändningen från solceller.
Ökad lagring och upptag av koldioxid.	Ta vara på befintlig växtlighet.	Vid byggnation av nya förskolor ta vara på befintlig växtlighet och träd i den mån det är möjligt.	Se över växtlighet och träd inför nybyggnation	Utnyttja befintlig miljö och resurser.

Strategier för klimatanpassning	Mål	Aktiviteter	Kortsiktigt	Långsiktigt
Integrering av klimatanpassning i kommunkoncernens verksamheter.	Barn ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur olika val kan bidra till en hållbar utveckling.	Undervisning i förskolorna utifrån Läroplan för förskola, Lpfö18. Utifrån den anordnas exempelvis skräpplockardagar. Förskolan har här en viktig roll i hur barn lär sig möta olika utmaningar och föra varierande resonemang utifrån olika perspektiv. Samtliga utav Borås Stads förskolor arbetar med att undervisa om hållbar utveckling i förskolan.	Pågående	Barn har kunskap om hållbar utveckling.
Klimatanpassning i den fysiska planeringen av befintlig bebyggelse.	Ökat skydd mot klimatförändring.	Utbyggnation av solskydd på förskolorna.	Pågående	Alla förskolor ska vara godkända vid tillsyn.
Trygg och säker teknisk infrastruktur i ett förändrat klimat.	Hållbar teknisk infrastruktur.	Vaktmästeriorganisationen är övertagen i egen regi vilket medför effektivare hantering av ärenden.	Pågående	Mer resurseffektiv planering.
Robust och säker ledning i kris orsakat av klimatförändringar.	Nämnden är väl förberedd för oförutsedda händelser.	Förskoleförvaltningen har en väl utarbetad krisplan.	Implementera nya planen.	Alltid ha en uppdaterad och aktuell plan.
		Planera för en krisövning inom förvaltningen kopplat till effekter av klimatförändring såsom skogsbränder eller översvämningar.	Planera för krisövning.	Krisövning genomförd.

Rättighetsanalys- Prövning av beslutets påverkan på ett jämlikt Borås

Med hjälp av Rättighetsanalysen prövas beslutets påverkan på invånarna/rättighetsbärarna bästa och beslutets påverkan på ett jämlikt Borås. Ett jämlikt samhälle är ett samhälle där de mänskliga rättigheterna respekteras, skyddas och uppfylls. Med hjälp av rättighetsanalysen kan Borås stad fatta beslut som leder mot ett mer jämlikt Borås.

Rättighetsanalysen bygger på rättighetsprinciperna; icke-diskriminering och jämlikhet, deltagande och inkludering, transparens och ansvarsutkrävande och prövar beslutets påverkan på dessa.

Prövning av barnets bästa i enlighet med barnkonventionen

Kommuner har i skyldighet att beakta barnets eller barnens bästa i beslut som rör barn. Det verktyg som rekommenderas av Barnombudsmannen och FN är en Barnkonsekvensanalys. Barnkonsekvensanalysen har integrerats i rättighetsanalysen för att inkludera barnets rättigheter i analysen.

Varför ska du göra en rättighetsanalys?

Hela kommunen och alla kommunala verksamheter bär som skyldighetsbärare ett gemensamt och enskilt ansvar för att rättighetsbärarnas, våra invånares, mänskliga rättigheter respekteras, skyddas och uppfylls.

När ska du göra en rättighetsanalys?

Rättighetsanalysen bör användas som underlag inför beslut som berör kommunens invånare/rättighetsbärare för att undersöka vad konsekvenserna av beslutet blir för en grupp rättighetsbärare/invånare eller rättighetsbärare/invånarna generellt.

Ju tidigare i beslutsprocessen du gör rättighetsanalysen, desto lättare är det att korrigera beslutsförslaget. Ha därför för vana att göra rättighetsanalysen tidigt i beslutsprocessen.

Hur gör du rättighetsanalysen?

1. Svara på frågorna och fyll i den nedanstående matrisen utifrån frågeställningarna.
2. Det finns två sätt att genomföra matrisen på. Du kan kombinera de två sätten eller välja ett av sätten.
3. 1) Tänk på alla målgrupper som berörs av beslutet samtidigt. Genomföranden tar längre tid, men du behöver bara göra analysen en gång.
4. 2) Ta en grupp i taget, exempelvis barn eller äldre, genom att bara fokusera på den gruppen. Det går då snabbare att besvara frågorna, men om du vill tänka in flera grupper behöver du göra analysen upprepande gånger.

A: Ärendebeskrivning

Beslut: Beskrivning av ärendet som Rättighetsanalysen avser.	Förskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi 2022
Ansvarig:	Förskolenämnden
Beslutsdatum:	2022-01-27

B: Analysunderlag

Icke-diskriminering & jämlikhet	
<p>B1: Vilka rättighetsbärare/invånare kommer beröras av beslutet?</p> <p>Exempelvis barn och unga, män, kvinnor, nationella minoriteter, etniska minoritet, personer med funktionsnedsättningar, HBQI-personer. Kan också vara boende i särskild stadsdel eller invånare med viss utbildningsgrad.</p>	<p>Eftersom handlingsplanen främst berör Förskolenämndens område berör beslutet till största del barn i Borås Stad.</p>
<p>B2: Vilka diskrimineringsgrunder påverkas berörda rättighetsbärare av?</p> <p>1) etnisk tillhörighet, 2) religion eller annan trosuppfattning, 3) kön, 4) sexuell läggning, 5) funktionsnedsättning, 6) ålder, 7) könsöverskridande identitet eller uttryck.</p> <p>Tänk på att varje enskild grupp som berörs av beslutet kan bestå av personer med olika diskrimineringsgrunder.</p>	<p>Individuella barn kan beröras av alla diskrimineringsgrunder, gruppen barn inskrivna i Borås kommunala förskolor berörs främst av diskrimineringsgrunden ålder.</p>

<p>B3: Vilka rättigheter i barnkonventionen har identifierats som viktiga i beslutsförslaget?</p>	<p>Artikel 2 - Alla barns lika värde och icke-diskriminering</p> <p>Artikel 3 - Barns bästa i frågor som rör dem</p> <p>Artikel 6 - barns rätt till liv och utveckling</p>
<p>B4: Vad säger övriga nationella lagar, föreskrifter och riktlinjer om det som beslutet berör?</p> <p>Skriv ner vilka som har beaktats, beakta även kommunala styrdokument.</p>	<p>Agenda 2030 - De globala målen för hållbar utveckling.</p> <p>Borås Stads energi- och klimatstrategi.</p>
<p>Transparens & ansvarsutkrävande</p>	
<p>B5: Har informationen om beslutsförslaget varit allmänt tillgänglig och spridd? Om ja- på vilket sätt?</p> <p>Exempelvis direkt information till de invånare som påverkas, information på bibliotek och på kommunens webbsida.</p>	<p>På kommunens webbsida sju dagar innan nämndsammanträdet har handlingarna varit tillgängliga för allmänheten.</p>
<p>B6: Kan alla invånare/rättighetsbärare ta till sig denna information? Om ja- på vilket sätt?</p> <p>Exempelvis klarspråk, andra språk, punktskrift (braille), bildstöd och teckenspråk.</p>	<p>Nej, barnen har inte bedömts kunna ta till sig informationen för just planen. Barns undervisning för Hållbar utveckling berör miljöfrågorna ur ett lärandeperspektiv på ett mer övergripande sätt.</p>
<p>Delaktighet & inkludering</p>	
<p>B7: Har berörda rättighetsbärare fått ge sina åsikter i ärendet? Vilka rättighetsbärare har tillfrågats? Om svaret är nej, varför?</p>	<p>Barnen har inte tillfrågats. Barnperspektivet har tillgodosetts genom att verksamhetschef, som representant för barnen och verksamheten varit delaktig i framtagandet av handlingsplanen.</p>
<p>B8: Vad tycker rättighetsbärarna om det som beslutet berör?</p>	<p>Barns framtid avgörs av en hållbar utveckling så det kan antas att barnen är positiva till ett arbete för en mer hållbar framtid.</p>

<p>B9: Har rättighetsbärarnas synpunkter beaktats? Beskriv hur åsikterna har beaktats. Om svaret är nej, varför?</p>	<p>Barnperspektivet genom verksamhetschefen synpunkter, som representant för barnen, har i hög grad beaktats i framtagandet av handlingsplanen</p>
---	--

C: Bedömning

<p>C1: Vilka negativa och positiva konsekvenser kan beslutet få för rättighetsbärarna? Använd fakta från ditt analysunderlag:</p> <p><u>Icke-diskriminering & inkludering:</u> Berörda diskrimineringsgrunder, lagar, föreskrifter, riktlinjer, statistik, beprövad erfarenhet, relevanta aktörers erfarenheter.</p> <p><u>Transparens och ansvarsutkrävande:</u> Spridning av information, tillgänglighet.</p> <p><u>Deltagande och inkludering:</u> Rättighetsbärarnas synpunkter.</p>	<p>Positiva</p> <p>Förskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi är ett led i att skapa en bättre och mer hållbar framtid. På så vis gynnar den både barn som för närvarande finns i nämndens verksamheter samt kommande generationer. Samtliga av handlingsplanens fokusområden bidrar till en bättre miljö för barnen.</p> <p>Handlingsplanen ligger i linje med rådande lagstiftning och kommunens hållning.</p> <p>Kommunen tar sitt ansvar för ett hållbart klimat på flera nivåer i organisationen.</p> <p>Eftersom verksamhetschef har varit inkluderad i arbetet har handlingsplanen kunnat läggas på en rimlig och hanterbar nivå.</p> <p>Negativa</p> <p>Negativa konsekvenser kan vara att åtgärderna i handlingsplanen inte är tillräckliga.</p> <p>Miljöfrågor ur ett riskperspektiv skapar oro hos barn för klimatet och framtiden.</p> <p>Miljöundervisning för förskolebarn bör fokusera mer på en kärlek till och omsorg om planeten och allt levande.</p>
<p>C2: Vilka möjliga intressekonflikter har identifierats?</p>	<p>Ekonomisk aspekt. Resurser begränsar möjligheten till större åtgärder i handlingsplanen.</p> <p>Förskolenämndens handlingsplan behöver vara formulerad på ett sätt så att den inte tar bort fokus från kärnuppgiften.</p>

C3: Finns det kompensatoriska åtgärder?	Nej
C4: Hur sker återkoppling till berörda rättighetsbärare och övriga aktörer som kan vara berörda?	Verksamhetschef får direkt återkoppling efter beslut. Verksamhetschef tar informationen vidare till rektorer som tar med sig berörda delar ut till verksamheten och barnen.

Ida Westin
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2021-00113 1.4.2.1

Redovisning av inkomna synpunkter januari - december 2021

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden godkänner upprättad redovisning av inkomna synpunkter för januari – december 2021.

Ärendet i sin helhet

Borås Stad har ett gemensamt synpunktshanteringssystem, detta för att kunna erbjuda en väg in för våra medborgare, brukare och kunder.

Varje förvaltning ansvarar för att ta emot, följa upp och svara på synpunkter inom utsatt tid. Statistik över synpunkterna ska minst två gånger per år redovisas för respektive nämnd.

I redovisningen redovisas antalet inkomna och avslutade synpunkter för perioden 1 januari till 31 december 2021, samt fördelning över verksamhetsområden och kriterier. Kommunstyrelsen följer årligen upp synpunktsstatistiken utifrån sin uppsiktsplikt, denna uppföljning sker per helår.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har i skyldighet att beakta barnets bästa i beslut som rör barn. Ärendet i sig bedöms vara av ren administrativ art då det är en redovisning av inkomna synpunkter. Barnperspektivet beaktas löpande vid hanteringen av respektive synpunkt.

Beslutsunderlag

Redovisning av inkomna synpunkter januari – december 2021

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Kommunstyrelsen

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef



BORÅS STAD

Redovisning av inkomna synpunkter januari-december 2021

Förskolenämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
2 Antal inkomna synpunkter januari – december 2021	3
3 Fördelning kommungemensamma kriterier	4
3.1 Fördelning kommungemensamma kriterier	4
4 Ständiga förbättringar	4
5 Avslutade synpunktsärenden	4
6 Synpunktsrutinen	5
7 Vidarebefordrade ärenden	5

1 Inledning

Den 1 december 2013 introducerade Borås Stad ett gemensamt synpunktshanteringssystem. Detta för att kunna erbjuda en väg in för våra medborgare, brukare och kunder.

Varje förvaltning ansvarar för att ta emot, följa upp och svara på synpunkter inom utsatt tid. Statistik över synpunkterna ska minst två gånger per år redovisas för respektive nämnd. Kommunstyrelsen kommer årligen att följa upp synpunktsstatistiken utifrån sin uppsiktsplikt.

I denna redovisning till Kommunstyrelsen redovisas antalet inkomna och avslutade synpunkter för perioden 1 januari till 31 december 2021, samt fördelning över verksamhetsområden och kriterier.

Nämnden redovisar också eventuella åtgärder och förbättringar som synpunkterna resulterat i.

Förskolenämnden kan konstatera att under 2021 har antalet synpunkter ökat. 52 synpunkter har kommit in till Borås Stads gemensamma synpunktshantering i jämförelse med 2020 då det endast kom in 31 synpunkter. 2019 kom det in 73 synpunkter. Under 2021 har förvaltningen fortsatt arbetet med informationsinsatser för att öka kännedomen om synpunktshantering uti bland verksamheterna.

2 Antal inkomna synpunkter januari – december 2021

Verksamhetsområde	Antal	Vanligaste verksamhetsspecifika synpunkten
Verksamhetsområde 1	9	Fyra synpunkter gällande felanmälan på interiör, ett klagomål gällande barn som kastar sten och ett gällande tillgång till information som vårdnadshavare. Två klagomål på personalen om dess beteende mot barn och ett klagomål på hanteringen av coronarestriktioner,
Verksamhetsområde 2	3	Ett klagomål på Kristinegårdens lokaler, ett klagomål på säkerheten vid utflykter och ett klagomål på pedagogers engagemang.
Verksamhetsområde 3	3	Två klagomål på rektors hantering av frågor som berör barn och ett klagomål på förskolans hantering av coronarestriktioner.
Förvaltningsledning	12	Nio synpunkter gällande förskolans hantering av restriktioner i samband med Coronapandemin. Ett önskemål om att förskolorna hålls öppna under sommaren, ett klagomål på hanteringen av misstänkt sexuellt övergrepp och ett klagomål på otrevlig personal.
Placeringar	7	Tre synpunkter gällande krav på arbetsgivarintyg, tre synpunkter på placeringsrutin och ett klagomål på otrevligt bemötande.
Barnhälsan	10	Fem synpunkter har gällt öppettiderna för öppna förskolan på Kristineberg. Ett önskemål om destination för Tittut! En synpunkt på utrustning för utomhusverksamhet för Bodas öppna förskola. Tre synpunkter på stängning av öppna förskolan och den digitala verksamheten.
Ekonomi	2	Ett klagomål på Apledreds lokaler och utemiljö. Ett klagomål på Linneagårdens utemiljö.
Kvalitet och utvecklingsenheten	1	En fråga om möjlighet att begränsa Wi-Fi tillgången från Borås Stads nätverk.

Verksamhetsområde	Antal	Vanligaste verksamhetsspecifika synpunkten
HR	3	Två arbetsansökningar och ett klagomål på otrevlig personal.
Inkorg	2	Utan innehåll
Totalt för förvaltningen	52	

3 Fördelning kommungemensamma kriterier

3.1 Fördelning kommungemensamma kriterier

Kommungemensamma kriterier	Beröm jan-dec 2021	Fråga jan-dec 2021	Förslag jan-dec 2021	Klagomål jan-dec 2021	Totalt jan-dec 2021
Bemötande	0	0	0	3	3
Fysisk miljö	0	0	1	9	10
Information	0	1	0	2	3
Tjänster	0	11	1	23	35
Totalt	0	12	2	37	51

4 Ständiga förbättringar

De inkomna synpunkterna har blivit omhändertagna inom respektive verksamhet. Synpunkterna medför alltid att dialog tas med synpunktslämnaren (om de önskat återkoppling) för att lösa eventuellt missnöje eller svara på frågor.

Många av synpunkterna har gällt hanteringen av de coronarestriktioner som varit under året, vilket har lett till att förtydliganden har gjorts. Några av dessa har även lyfts på förvaltningens krisledningsstab för att se över om några större åtgärder har krävts. Några synpunkter har resulterat i att felanmälningar har gjorts på trasig interiör. Synpunkterna gällande öppettiderna på öppna förskolan i Kristineberg har bemötts genom att förklara att informationen de har haft inte har stämt. Klagomål som gjorts på den pedagogiska verksamheten har rektor eller verksamhetschef försökt att lösa genom dialog med aktuella vårdnadshavare.

Synpunkterna har inte resulterat i några större förändringar eller utveckling på övergripande förvaltningsnivå.

Inkomna synpunkter redovisas för nämnden varje månad.

5 Avslutade synpunktsärenden

Totalt antal avslutade ärenden	Totalt antal ej avslutade ärenden	Totalt antal synpunkter som inkom under perioden januari – december 2021
52	0	52

6 Synpunktsrutinen

	Status	Kommentar
Förvaltningen har under året följt synpunktsrutinen	Till större delen	<p>Synpunkterna som har inkommit har hanterats enligt gällande rutin.</p> <p>Förskolenämnden gör bedömningen att större delen av synpunkterna på nämndens verksamhet inte inkommer till Borås Stads gemensamma synpunktshantering utan främst hanteras direkt ute på förskolorna. Vilket är korrekt hantering under förutsättning att de gäller rutinärenden.</p> <p>Flertalet synpunkter inkommer via mejl till förvaltningens inkorg. Dessa har under året börjat föras in i Borås Stads gemensamma synpunktshantering för att även få med dem i redovisningen.</p>

7 Vidarebefordrade ärenden

Antal vidarebefordrade synpunkter till externa organisationer, föreningar eller bolag.	1
--	---

Malin Stomberg
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2021-00125 3.5.2.0

Miljömålsuppföljning tertial 3 2021

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden godkänner upprättad Miljörapport för tertial 3 2021 och översänder den till Miljö- och konsumentnämnden.

Ärendet i sin helhet

Kommunfullmäktige antog 2018 nya Miljömål för Borås Stad. Kommunfullmäktige har beslutat att dessa miljömål gäller till och med 2021. Förskolenämndens arbete med Borås Stads miljömål redovisas två gånger per år till Miljö- och konsumentnämnden. Miljö- och konsumentnämnden sammanställer sedan en rapport till Kommunstyrelsen. Uppföljningen beskriver hur långt nämnden har kommit i sitt arbete med de av Kommunfullmäktige beslutade målen.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har i skyldighet att beakta barnets bästa i beslut som rör barn. Ärendet i sig bedöms vara av ren administrativ art då det är en Uppföljning av Förskolenämndens arbete med miljömålen. Barnperspektivet beaktas löpande inom de områden som redovisningen berör.

Beslutsunderlag

1. Miljörapport tertial 3 2021 Förskolenämnden

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

1. Miljö- och konsumentnämnden

Andreas Ekström
OrdförandeIna Furtenbach
Förvaltningschef

Miljörapport Tertial 3 2021

Förskolenämnden

Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Hållbara perspektiv.....	3
Mål 1. Borås Stad har ett strukturerat miljöarbete och hög kompetens inom miljöområdet	3

Inledning

Förskolenämndens arbete med Borås Stads miljömål redovisas två gånger per år till Miljö- och konsumentnämnden. Miljö- och konsumentnämnden sammanställer sedan en rapport till Kommunstyrelsen. Uppföljningen beskriver hur långt nämnden har kommit i sitt arbete med de av Kommunfullmäktige beslutade målen. I miljörapport Tertial 3 2021 följs ett etappmål upp.

Hållbara perspektiv

Beskrivning

I Borås Stad finns kunskap och engagemang i hållbarhetsfrågor. Kunskap och delaktighet ger grund för hållbara val vid konsumtion av varor och tjänster. Ett strukturerat miljöarbete ger förutsättningar för en hållbar samhällsutveckling.

Mål 1. Borås Stad har ett strukturerat miljöarbete och hög kompetens inom miljöområdet

1d) Alla anställda och förtroendevalda inom Borås Stad ska vara miljöutbildade.

Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021
Andel anställda som genomgått en miljöutbildning, som inkluderar utbildning om Borås Stads miljöarbete.	45%	46%	56%
Kommentar <p>Förskolenämnden ser svårigheter att nå etappmål 1d) Alla anställda och förtroendevalda inom Borås Stad ska vara miljöutbildade. Idag har drygt hälften av förvaltningens tillsvidareanställda personal genomgått den miljöutbildning som Borås Stad erbjuder.</p> <p>Vid flertalet tillfällen har Förskolenämnden framfört önskemål om att utbildningsformen i fysiskt format inte möjliggör för medarbetare inom förvaltningen att gå utbildningen. Detta då anställda i stadens förskolor inte har möjlighet att vara frånvarande från verksamheten. Under 2021 har utbildningen varit digital i grupp under ledning av Navet Science center, alternativt digital via den utbildning som har tagits fram av Miljöförvaltningen för Borås Stads anställda.</p> <p>Sett till utfallet för 2021 kan Förskolenämnden konstatera att den insats som genomfördes för att ta fram en digital utbildning har varit lyckad. Förskoleförvaltningen har ökat andelen i förvaltningen som har gått en utbildning med 10 % under 2021 vilket motsvarar 109 personer. Detta är i jämförelse en ökning i jämförelse med åren 2020 och 2019 då endast 12 och 27 personer gick utbildningen.</p>			
Andel förtroendevalda (ledamöter och ersättare) som genomgått en miljöutbildning, som inkluderar utbildning om Borås Stads miljöarbete.	64%	64%	73%

Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021
<p>Kommentar</p> <p>Miljöutbildning för nämndens ledamöter och ersättare genomfördes den 29 augusti 2019 i samband med ett nämndsammanträde. Under 2021 har nämndens ledamöter och ersättare erbjudits att gå Borås Stads webbaserade miljöutbildning. Två ledamöter i nämnden har under 2021 genomgått den digitala utbildningen.</p>			

Svar på remiss - Program för Borås Stads styr- och ledningssystem

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden beslutar att tillstyrka Program för Borås Stads styr- och ledningssystem med nedan beskrivna synpunkter.

Ärendet i sin helhet

Under perioden oktober 2017 till och med januari 2019 deltog Borås Stad i Sveriges Kommuner och Landstings projekt ”Förenklat och effektivare styrsystem”. De utvecklingsområden inom styrning och ledning som Borås Stad definierade i ansökan var målkonflikter, formuleringar, detaljstyrning och brist på analys. Slutsatsen från projektet var att Borås Stad behöver gå mot en tillitsbaserad styrning.

2019-05-06 fattade Kommunstyrelsen beslut om att revidera Borås Stads styr- och ledningssystem i riktning mot tillitsbaserad styrning så att

- det fokuserar på verksamhetens syfte och boråsarnas behov,
- varje beslutsnivå kan stimulera samverkan och helhetsperspektiv,
- förutsättningar skapas för självständiga, trygga och ansvarsfulla medarbetare som tar initiativ till utveckling och samarbete över de traditionella gränserna.

Förändringar i styr- och ledningssystemet

De huvudsakliga förändringarna som gjorts är under följande rubriker:

- Grundläggande styrprinciper
- Borås Stads uppdrag
- Borås Stads styrmodell, se särskilt matrisen för fokusområden
- Medborgarbudget
- Nämndens och styrelsens budget
- Dialog som styrmodell
- Uppdragsdialog

Förskolenämndens synpunkter

Förskolenämnden anser att förslaget är bra och ser positivt på att styr- och ledningssystemet skapar förutsättningar för utveckling och samarbete över de traditionella gränserna, som vanligen finns mellan förvaltningar och nämnder, genom att använda dialogen som styrmedel. Nämnden ser att programmet är en viktig del i att skapa en helhetssyn, genom exempelvis analysdagen, och uppnå målen med Tillitsresan.

I figuren på sida 5 föreslår Förskolenämnden att ordet skola ersätts med ”utbildning” för att även inkludera förskolans verksamhet.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har som skyldighet att alltid beakta barnets bästa i alla beslut som rör barn. I det här ärendet där Förskolenämnden ombetts yttra sig över en remiss är nämnden inte beslutande instans. Det är således upp till beslutade instans att beakta barnperspektivet i ärendet. Förskolenämnden vill dock starkt poängtera vikten av att barnkonventionen och barnets bästa beaktas inför slutgiltigt beslut i ärendet.

Beslutsunderlag

Remiss - Program för Borås Stads styr- och ledningssystem

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Kommunstyrelsen

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef

Strategi

• **Program**

Plan

Policy

Riktlinjer

Regler

Borås Stads
**Borås Stads styr- och
ledningssystem**

Borås Stads styrdokument

Aktiverande

STRATEGI – avgörande vägval för att nå målen för Borås

PROGRAM – verksamheter och metoder i riktning mot målen

PLAN – aktiviteter, tidsram och ansvar

Normerande

POLICY – Borås Stads hållning

RIKTLINJER – rekommenderade sätt att agera

REGLER – absoluta gränser och ska-krav

| Fastställt av: Kommunfullmäktige

| Datum: xxxx-xx-xx

| För revidering ansvarar: Kommunstyrelsen

| För ev uppföljning och tidplan för denna ansvarar: Kommunstyrelsen

| Dokumentet gäller för: Alla nämnder, förvaltningar och bolag

| Dnr: KS 2019-00294

| Dokumentet gäller till och med: 2025

| Kommunstyrelsen har rätt att göra justeringar i programmet.

Innehåll	
Inledning	4
Grundläggande styrprinciper	4
Helhet före delar	4
Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker	4
Långsiktighet i agerandet	4
Dialog, samverkan och öppenhet	4
God ekonomisk hushållning	4
Borås stads uppdrag	5
Roller och ansvar	5
Kommunfullmäktige	5
Kommunstyrelsen	5
Nämnderna	6
Bolagen	6
Stadsrevisionen	6
Stadsdirektör	6
Borås Stads styrmodell	7
Visionen	7
Kommunfullmäktiges budget	7
Uppdrag från fullmäktige och nämnd	8
Medborgarbudget	8
Borås Stads resursfördelningsmodell	8
Nämndens och styrelsens budget	8
Dialog som styrmedel	9
Planera och följa upp mål och ekonomi	9
Borås Stads planeringsprocess	9
Analysdag – med fokus på helhet och framtida utmaningar på lång och kort sikt	9
Uppdragsdialog	9
Preliminärt rambeslut	10
Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget	10
Uppdragsdialog	10
Borås Stads budget	10
Nämndbudget	10
Borås Stads uppföljningsprocess	10
10-dagarsuppföljning	11
Månadsuppföljningar	11
Tertialuppföljningar	11
Övriga uppföljningar	11
Årsredovisning	11
Internkontroll	12

Inledning

Alla som arbetar och verkar i Borås Stad har ett gemensamt syfte: Att underlätta och förbättra för människor varje dag. Borås Stad är till för de som bor, arbetar, lever, umgås och möts här. För att vi ska kunna utföra vårt uppdrag på bästa sätt ska Borås Stad vara en organisation och koncern där allt ledarskap och medarbetarskap präglas av tillit.

Tillitsbaserad styrning och ledning handlar om styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och invånarnas behov, att skapa förtroende och att bygga goda relationer. Styrningen bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, mellan chef och medarbetare och mellan Borås Stad och dess invånare, företag, organisationer och besökare.

Vår styrning öppnar upp för dialog – både inom organisationen och med de som vi finns till för.

Grundläggande styrprinciper

Helhet före delar

Alla som har ansvar för någon del av koncernens verksamhet ska ta hänsyn till ett helhetsperspektiv i sin styrning. Ett mervärde för Borås Stads samlade verksamhetsresultat ska eftersträvas.

Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker

För att kunna fokusera på det som är väsentligt i verksamheten är det viktigt att skapa en bild av hur den egna verksamheten passar in i helheten. Det är också viktigt att uppmärksamma de risker som kan finnas i verksamheten. Två aspekter av en risk måste alltid vägas mot varandra, dels sannolikheten för att något ska inträffa dels vilka konsekvenser som i så fall uppstår.

Långsiktighet i agerandet

Verksamheten ska alltid eftersträva långsiktiga lösningar även om dessa initialt blir dyrare än mer tillfälliga lösningar. Tillfälliga lösningar kan ofta bli dyrare i längden.

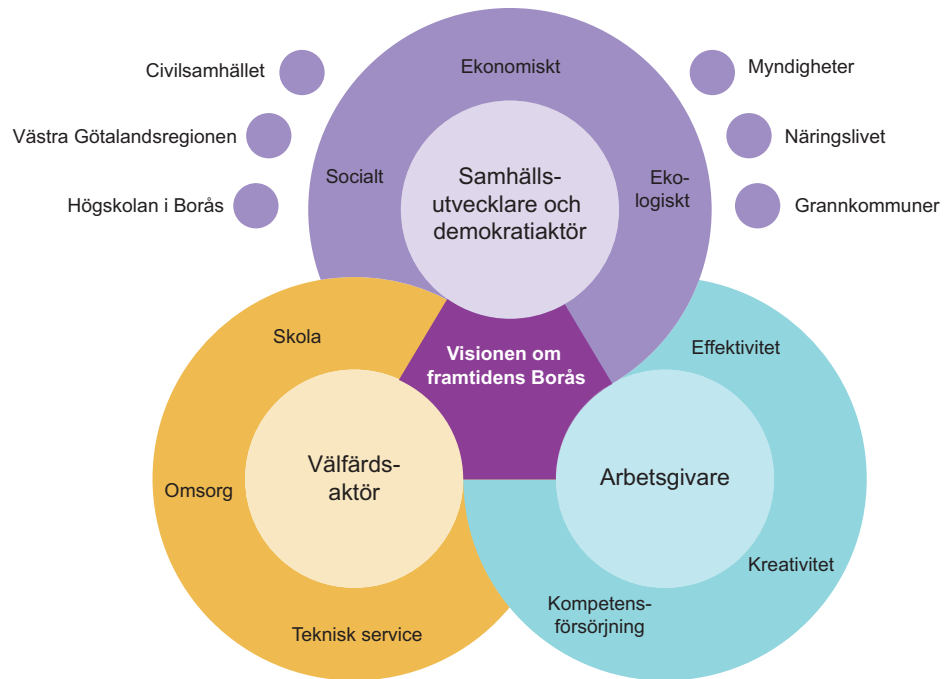
Dialog, samverkan och öppenhet

Verksamheten ska genomsyras av öppenhet, transparens och offentlighet. Dialog ska eftersträvas av alla aktörer för att få ett så bra resultat som möjligt. Samverkan ska ske såväl inom organisationen som med externa parter. Det är viktigt att kunna jämföra den egna verksamheten med andra organisationer som bedriver motsvarande verksamhet för att på bästa sätt lösa koncernens uppgifter och öka tillgängligheten.

God ekonomisk hushållning

- Ekonomi betyder att hushålla med begränsade resurser. Kommunallagen ställer krav på att resurserna i verksamheten används till rätt saker och att de nyttjas på ett effektivt sätt. Kommunens budget ska ange finansiella mål för ekonomin som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Det handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv.

Borås stads uppdrag



Kommunens uppdrag är att vara välfärdsaktör, samhällsutvecklare och demokratiaktör samt arbetsgivare. Uppdragen samverkar med varandra och tillsammans bildar de koncernen Borås Stad. Bilden visar också att kommunen finns i ett större sammanhang och behöver samverka med andra aktörer för att uppnå visionen.

Roller och ansvar

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige representerar invånarna och beslutar om Borås Stads inriktning, verksamhet och ekonomi. Detta görs genom att besluta om styrdokument, skattesats, budget och ärenden av principiell beskaffenhet eller ärenden som enligt lag kommunfullmäktige ska besluta om. Formerna för deras arbete regleras i en arbetsordning.

Kommunfullmäktige bestämmer även hur den politiska organisationen och dess verksamhetsformer ska se ut, väljer ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har samma uppdrag och ansvar som nämnderna, men har enligt kommunallagen ett särskilt ansvar för ledning och samordning.

Styrelsen bereder och yttrar sig i ärenden till fullmäktige, det så kallade beredningstvånget.

Kommunstyrelsen ska stödja och ha uppsikt över nämndernas, de kommunala bolagens och kommunalförbundens verksamheter samt leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet.

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår

- leda arbetet i övergripande principiella frågor,
- leda, styra och samordna kommunens ekonomi och verksamhet
- lämna förslag till budget och tillse att nämndernas verksamhet bedrivs enligt de ekonomiska ramar och mål som kommunfullmäktige beslutat om
- följa upp den ekonomiska förvaltningen och föreslå kommunfullmäktige omprioriteringar eller åtgärder om det bedöms att så krävs

Kommunstyrelsen har ansvar för att bedriva verksamhet enligt reglemente (det gemensamma reglementet och det egna reglementet) och utifrån kommunfullmäktiges mål, riktlinjer, budget och beslut i övrigt. Kommunstyrelsen ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt, det vill säga är ändamålsenlig och kostnadseffektiv.

Nämnderna

Nämnderna har ansvar för att bedriva verksamhet enligt reglemente (det gemensamma reglementet och de nämndsunikerna) och utifrån kommunfullmäktiges mål, riktlinjer, budget och beslut i övrigt. Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt, det vill säga är ändamålsenlig och kostnadseffektiv.

Bolagen

Bolagen har ansvar för att bedriva verksamhet enligt bolagsordning, ägardirektiv och enligt kommunfullmäktiges beslut i övrigt.

Aktiebolag lyder under aktiebolagslagen och har således en annan rättslig grund än övrig kommunal verksamhet. Kommunallagen reglerar dock att kommunfullmäktige ska styra bolagets inriktning, utse dess styrelse och att den uppsiktsplikt som styrelsen har också gäller gentemot de kommunala bolagen. Kommunfullmäktige ska även godkänna den bolagsordning som reglerar aktiebolagets verksamhetsinriktning, samt ges möjlighet att ta ställning till frågor av större vikt. Offentlighetsprincipen gäller även för majoritetsägda kommunala bolag.

Stadsrevisionen

Stadsrevisionen granskar att styrelsens, nämndernas, bolagens och kommunalförbundens verksamhet bedrivs enligt kommunfullmäktiges mål, riktlinjer och beslut samt enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Stadsrevisionen granskar också att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Stadsrevisionen granskar kommunstyrelsens återrapportering till kommunfullmäktige och att räkenskaperna är rättvisande.

Stadsdirektör

Stadsdirektören är kommunens högste tjänsteperson och kommunstyrelsen är stadsdirektörens uppdragsgivare. Uppdraget definieras i stadsdirektörens instruktion. Stadsdirektören ansvarar för att kommunstyrelsens beslut blir verkställda. Stadsdirektören är förvaltningschefernas chef och kan utifrån sin roll ge dem uppdrag. I ansvaret ligger bland annat att säkerställa att förvaltningscheferna beaktar kommunövergripande frågor och perspektiv.

Borås Stads styrmodell

Styrningen ska vara systematisk. Verksamheten ska utgå från planering, genomförande, uppföljning, och förbättring. Den omfattar alla perspektiv, samtliga organisatoriska nivåer och all vår verksamhet. Styrningen sker nära de vi är till för. Varje organisatorisk nivå har tillit till att övriga nivåer är bäst på sina områden och uppdrag.

Visionen

Visionen handlar om vår långsiktiga riktning - vart vi vill nå. Den utgår från ett ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbarhetsperspektiv och beskriver ett framtida önskat läge för alla som bor, arbetar, vistas och verkar i Borås.

Kommunfullmäktiges budget

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet och anger politiska prioriteringar, samt tillgängliga resurser för det kommande året. Borås Stads budget utgör grunden för nämndernas och styrelsernas budget.

Målstyrningen i budgeten utgår från det kommunala uppdragen (samhällsutvecklare och demokratiaktör, välfärdsaktör samt arbetsgivare) och visionens områden enligt bilden nedan.

I varje skärningspunkt tar Kommunfullmäktige fram de fokusområden som utgör politiska prioriteringar för att nå visionen och uppfylla det kommunala uppdraget.

Visionen om framtidens Borås		Våra uppdrag		
		Samhälls- utvecklare och demokratiaktör	Välfärdsaktör	Arbetsgivare
Visionsområden	Omsorg om varandra och miljön	Fokusområde	Fokusområde	Fokusområde
	Ett tryggt och snyggt Borås	Fokusområde	Fokusområde	Fokusområde
	Möjligheter och mod att utvecklas	Fokusområde	Fokusområde	Fokusområde
	Människor möts i Borås	Fokusområde	Fokusområde	Fokusområde

Uppdrag från fullmäktige och nämnd

Kommunfullmäktige och nämnderna kan formulera direkta uppdrag, antingen i samband med budgetbeslut eller löpande under året. I uppdraget ska framgå:

- vad uppdraget syftar till
- vad som konkret ska uppnås/genomföras
- när uppdraget ska slutredovisas

I det fall en nämnd ger verksamheten uppdrag som inte hanteras inom budgetprocessen behöver nämnden ange vilka resurser som kan tas i anspråk för uppdragets genomförande. Kommunstyrelsen ansvarar för att ange riktlinjer för hur uppdragen ska handläggas och följas upp.

Medborgarbudget

Varje nämnd har möjlighet att avsätta en del av den tilldelade ramen för en så kallad medborgarbudget. Det vill säga en/eller en grupp av medborgare får nyttja dessa medel för att genomföra ett initiativ.

Borås Stads resursfördelningsmodell

Stadens resursfördelningsmodell ligger till grund för nämndernas ekonomiska tilldelning i det beslut som kommunstyrelsen fattar i juni varje år. I november fastställer kommunfullmäktige det finansiella utrymmet för staden samt nämndernas ekonomiska tilldelning. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurser i internbudgetprocessen. Utgångspunkterna för stadens resursfördelningsmodell är att den ska ha tydliga och över tiden hållbara principer för fördelningen samt vara transparent.

Nämndens och styrelsens budget

Nämndens och styrelsens budget ska beskriva hur nämnden och styrelsen ska arbeta för att utföra grunduppdraget samt på vilket sätt nämnden ska bidra till att kommunfullmäktiges mål nås.

Nämndens och styrelsens budget ska också innehålla en beskrivning av vilka samarbeten som krävs under perioden och hur nämnden följer upp grunduppdraget.

Disposition av kommunstyrelsens och nämndernas budget:

1. Utmaningar, risker och möjligheter
2. Grunduppdraget
 - Nämndens grunduppdrag
 - Så här klarar vi vårt grunduppdrag under kommande år
 - Så här följer nämnden upp grunduppdraget
 - Samarbete för att klara grunduppdraget

3. Kommunfullmäktiges mål
 - Så här bidrar nämnden till att Kommunfullmäktiges mål uppfylls
 - Så här följer nämnden upp att den bidrar till Kommunfullmäktiges mål
 - Samarbete för att bidra till att Kommunfullmäktiges mål uppfylls
4. Resurser
 - Så här fördelar nämnden/styrelsen resurserna inom sitt ansvarsområde
5. Arbetsgivarpolitik

Dialog som styrmedel

Dialog är ett strukturerat samtal i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. Dialog är ett samtal där parterna strävar efter öppenhet, delar information, välkomnar oliktankande och respekterar kritik. Dialog är ett samtal utifrån givet tema eller frågeställning.

Dialog används som styrmedel mellan olika roller och på alla nivåer i organisationen för att öka förståelse, samsyn och acceptans avseende till exempel vision, värderingar, mål, inriktningar, uppdrag, resultat eller kvalitet.

Dialogen bör genomsyra hela organisationen oavsett om det gäller planering, uppföljning, samverkan eller samarbete.

Planera och följa upp mål och ekonomi

Borås Stads planeringsprocess

Nämndernas årsredovisning är utgångspunkten för en nulägesbeskrivning där nämnden analyserar sitt resultat, både ekonomiskt och verksamhetsmässigt för föregående år. Fokus är på nämndens grunduppdrag, men även utvecklingsuppdragen skall beskrivas.

Analysdag – med fokus på helhet och framtida utmaningar på lång och kort sikt

Analysdagen är startskottet för budgetarbetet. Analysdagen är en dag där Kommunstyrelsen tillsammans med presidier för nämnder och bolag träffas för att skapa en bild över nuläget som utgångspunkt för budgetarbetet. Dagen innehåller bland annat omvärldsbevakning, jämförelser med liknande kommuner och en analys av Borås Stads resultat samt framtida utmaningar på lång och kort sikt.

Uppdragsdialog

Efter analysarbetet påbörjas den del av budgetberedningsarbetet som syftar till ett rambeslut i Kommunstyrelsen under juni månad.

En del av beredningsarbetet är uppdragsdialoger mellan representanter från Kommunstyrelsen och respektive nämnds presidium där berörda tjänstepersoner medverkar. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del i ägarstyrningen.

Dialogen innehåller bland annat omvärldsbevakning, jämförelser med liknande verksamheter och en analys av nämndens resultat.

Preliminärt rambeslut

Kommunstyrelsen tar beslut om de preliminära ramarna i juni. I rambeslutet ska det tydligt framgå vilka ramförändringar som gjorts baserat på analys av tidigare utfall, kända intäktsförändringar, demografiska och verksamhetsmässiga förändringar samt politiska övervägningar.

Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget

Utifrån de preliminära ramarna tar respektive nämnd fram en preliminär budget som används i beredning av Borås Stads budget samt för en preliminär planering av nämndens verksamhet.

Uppdragsdialog

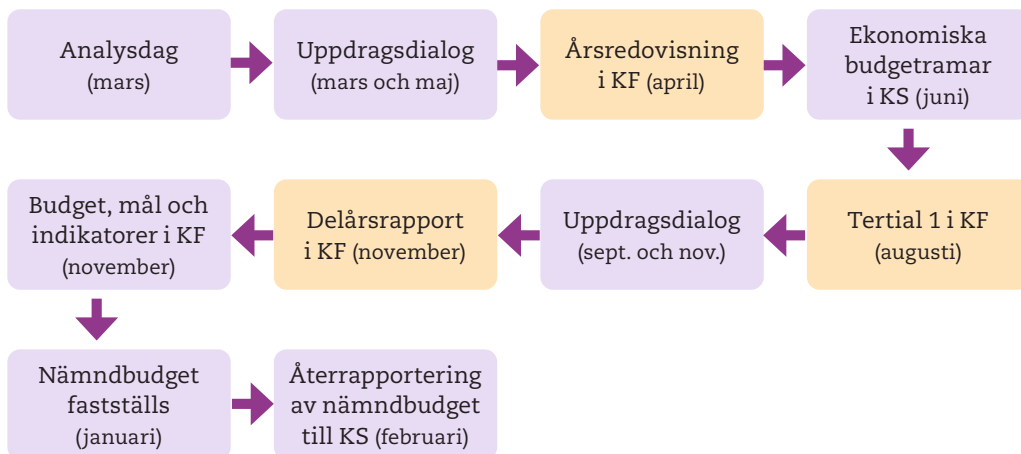
Som en del i Kommunstyrelsens uppsiktsplikt och den fortsatta budgetberedningen hålls uppdragsdialoger. Dessa dialoger omfattar hur nämnderna kommer att utföra grunduppdraget och förutsättningar för att genomföra andra uppdrag under budgetåret. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del i ägarstyrningen.

Borås Stads budget

Budgetförslaget behandlas först i Kommunstyrelsen i slutet av oktober och därefter tar kommunfullmäktiga budgetbeslutet i slutet av november, utom vid valår när beslutet kan tas i december.

Nämndbudget

När Kommunfullmäktige tagit budgetbeslutet tar nämnderna fram en budget. Nämndernas budgetar skickas sedan till Kommunstyrelsen för återrapportering.



Borås Stads uppföljningsprocess

Kommunfullmäktige följer upp sin budget vid tre tillfällen under året;

- tertial 1 efter april (behandlas i Kommunfullmäktige i augusti),
- tertial 2 efter augusti (behandlas i Kommunfullmäktige i november)
- årsredovisningen (behandlas i Kommunfullmäktige i april).

Budgetuppföljning efter tertial 2 utgörs av Borås Stads delårsrapport. Rapporteringen till Kommunfullmäktige ska ha fokus på uppnådda resultat samt en avstämning av resursanvändningen. Resultat ska analyseras utifrån vilka effekter det får i den egna verksamheten och mot Borås Stads samlade verksamhetsresultat.

Borås Stad har följande uppföljningsrutiner:

10-dagarsuppföljning

10-dagarsuppföljningen är en kortfattad rapport från förvaltningarna till Stadsledningskansliet och fokuserar på avvikelser jämfört med budget. Rapportering ska ske senast tio dagar in på ny månad (gäller för februari, mars, maj, juli, september, oktober och november). Uppföljningen gäller ekonomi med årsprognos och väsentliga verksamhetsmått. Stadsledningskansliet fastställer vilka förvaltningar som under året ska lämna denna rapport.

Kommunstyrelsen tar del av en sammanställning av förvaltningarnas rapporter.

Månadsuppföljningar

Månadsuppföljningen är nämndernas och kommunstyrelsens egna rapport och analys av sin ekonomi, verksamhet och årsprognos. Rapporten ska följa upp nämndens och verksamheternas mål samt väsentliga verksamhetsmått. Vid befarade budgetavvikelser (verksamhet eller ekonomi) ska nämnderna redovisa en åtgärdsplan för att nå ekonomisk balans och måluppfyllelse.

Kommunstyrelsen tar del av nämndernas eventuella åtgärdsplaner.

Tertialuppföljningar

Nämndernas och bolagens månadsuppföljningar per april och augusti blir tillsammans med en analys av nämndernas och bolagens ekonomi underlag för kommunfullmäktiges tertialuppföljning per april och delårsrapport per augusti.

Övriga uppföljningar

Under året genomförs också andra uppföljningar. Det kan vara analyser av nationella undersökningar, egna brukarundersökningar, uppföljningar av gemensamma styrdokument och lagstadgade uppföljningar. Stadsledningskansliet fastställer vilka centrala uppföljningar som ska göras under året.

Utöver de undersökningar som kommunen deltar i eller själv genomför har nationella myndigheter både regelbunden och riktad tillsyn i verksamheterna. Tillsynsrapporterna är ytterligare ett underlag för att förbättra och utveckla verksamheterna.

Årsredovisning

Borås Stads årsredovisning är i första hand ett beslutsunderlag för Kommunfullmäktige. Årsredovisningen ska:

- ge Kommunfullmäktige en rättvisande bild över kommunkoncernens samlade finansiella ställning och utveckling
- tillsammans med nämndernas redovisningar och revisionsberättelser ligga till grund för Kommunfullmäktiges prövning av nämndledamöternas ansvar för det gångna årets förvaltning
- ligga till grund för Kommunfullmäktiges beslut om hur nämndernas resultat ska överföras till nästkommande år.

För bolagen godkänner årsstämman årsredovisningen och beviljar styrelse och vd ansvarsfrihet för verksamhetsåret.

Årsredovisningen ska ge information om hur nämnderna och bolagen följt Kommunfullmäktiges inriktning, om man nått målen och genomfört uppdragen i budgeten, samt hur resurserna använts. Kommunfullmäktige fastställer i budget vad som ska följas upp under året och vilka nämnder och bolag som ska redovisa detta. I samband med granskning av bolagens årsredovisningar görs en lagstadgad prövning om bolagens verksamhet varit förenligt med det kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Internkontroll

- Intern kontroll kan övergripande definieras som en process där såväl de förtroendevalda, ledningen och övriga professioner samverkar i syfte att uppnå följande mål:
- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

En genomarbetad intern kontroll är en av pusselbitarna i en bra styrning och uppföljning. Den bidrar till effektiv och säker verksamhet samt god ekonomisk hushållning. Detta kräver en tydlighet i var och ens uppdrag, ansvar, förutsättningar, befogenheter och gränser. Att verksamheten har konkreta och mätbara mål är en förutsättning för en fungerande intern kontroll.

Det är varje styrelse och nämnds ansvar att bedriva intern kontroll och tillse att verksamheterna inom kommunen bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Kommunstyrelsen har genom sin uppsiktspflicht ett övergripande ansvar för att tillse att nämnderna genomför sitt uppdrag på ett lämpligt sätt. Även revisorerna granskar den interna kontrollen.



BORÅS
STAD

Postadress 501 80 Borås **Besöksadress** Stadshuset, Kungsgatan 55
Telefon 033-35 70 00 **e-post** boras.stad@boras.se **Webbplats** boras.se

Lokalbehovsplan Förskolenämnden 2023-2025

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden godkänner Lokalbehovsplan för planperioden 2023-2025 och översänder densamma till Lokalförsörjningsnämnden.

Sammanfattning

Lokalbehovsplanen skall redovisa Förskolenämndens samtliga lokalbehov 2023-2025. Behoven kommer att presenteras i Lokalresursplanen, som ligger till grund för Lokalförsörjningsnämndens förslag till investeringsplan. Lokalbehov som inte framförs i Lokalbehovsplanen kommer inte att tas med i investeringsplanen. Syftet med lokalbehovsplanen är att trygga tillgängligheten till goda och ändamålsenliga lokaler och med en ekonomiskt hållbar plan.

Antalet barn i förskoleålder har räknats ned något i den senaste befolkningsprognosen i förhållande till 2020 års prognos.

Förskolenämnden prioriterar alltid barnets bästa i sitt framtagande av lokalbehovsplanen. Förskolenämnden vill framföra till Lokalförsörjningsnämnden att ändamålsenliga lokaler ger bättre förutsättningar för att bedriva likvärdig utbildning i förskolan. Lokalernas tillgänglighet och utformande behöver säkerställs för att kunna värna om barns lika värde och rätt till utveckling.

Ärendet i sin helhet

Lokalbehovsplanen skall redovisa Förskolenämndens samtliga lokalbehov 2023-2025. Behoven kommer att presenteras i Lokalresursplanen, som ligger till grund för Lokalförsörjningsnämndens förslag till investeringsplan. Lokalbehov som inte framförs i Lokalbehovsplanen kommer inte att tas med i investeringsplanen. Syftet med lokalbehovsplanen är att trygga tillgängligheten till goda och ändamålsenliga lokaler och med en ekonomiskt hållbar plan.

Antalet barn i förskoleålder har räknats ned något i den senaste befolkningsprognosen i förhållande till 2020 års prognos.

Befolkningsprognosen skiljer sig åt mellan olika områden i kommunen, och det gör också behovet av förskoleplatser. Behov finns i några områden avseende kapacitet i form av fler förskolor men även tillgång till större och/eller mer verksamhetsanpassade lokaler de närmaste åren. Ett byte av verksamhetslokaler

ger kortsiktigt negativa ekonomiska konsekvenser men kan ge stora pedagogiska vinster.

Kapaciteten avseende antal barn på förskolorna är ungefärliga och kan variera beroende på barnens ålder och barngruppens sammansättning. Nybyggda förskolor behöver succesivt trappas upp avseende placering av barn för att inte inskolning av ett för stort antal barn ska ske samtidigt.

Förskolenämnden behöver involveras och vara delaktig i samhällsplaneringsprocessen för att i ett tidigt skede kunna fånga upp eventuella planer på förtätningar och större nybyggnationer i kommunen som påverkar behovet av förskolor. Dessutom behövs en långsiktig planering och strategi för lokalplaneringen för att motverka akuta, kortsiktiga och kostsamma lösningar. För förvaltningen är det viktigt att optimera storleken på de förskolor som byggs och att förskolorna utformas så att de lockar till lärande. Fördelarna med större enheter är både verksamhetsmässiga och ekonomiska. En större personalgrupp ger utrymme för olika kompetensområden och inriktningar samt mindre sårbarhet vid exempelvis sjukfrånvaro. Lokalerna ger möjlighet till att arbeta med både mindre och större barngrupper vid olika aktiviteter.

Förskolenämnden har antagit Riktlinjer för nybyggnation och ombyggnation av förskola. Utifrån riktlinjerna har förvaltningen tagit fram rutiner för nybyggnation och ombyggnation av förskola. Rutinerna används som beställningsunderlag till Lokalförsörjningsförvaltningen vid nybyggnation och ombyggnation av förskola.

Förskolenämnden prioriterar alltid barnets bästa i sitt framtagande av lokalbehovsplanen. Förskolenämnden vill framföra till Lokalförsörjningsnämnden att ändamålsenliga lokaler ger bättre förutsättningar för att bedriva likvärdig utbildning i förskolan. Lokalernas tillgänglighet och utformande behöver säkerställs för att kunna värna om barns lika värde och rätt till utveckling. Vidare vill nämnden belysa att barns integritet behöver värnas om i samband med att skötrum och toaletter utformas för att förhindra insyn.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har som skyldighet att beakta barnets eller barnens bästa i beslut som rör barn. Ändamålsenliga lokaler ger bättre förutsättningar för att bedriva likvärdig utbildning i förskolan. För att kunna värna om barns bästa och lika värde samt rätt till utveckling behöver förskolornas lokaler vara tillgängliga och utformande utifrån barnets förutsättningar. Förskolenämnden lyfter i Lokalbehovsplanen de förändringar som nämnden ser behöver göras för att förverkliga detta avseende förskolelokaler. I utformningen av de ytor som direkt påverkar barn vill Förskolenämnden lyfta till Lokalförsörjningsnämnden vikten av att inhämta barnets perspektiv för att ge barn möjligheten att uttrycka sig och inhämta deras åsikter. Vad som är barnets bästa måste bedömas i varje enskilt fall.

Beslutsunderlag

1. Lokalbehovsplan Förskolenämnden 2023-2025

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef



BORÅS STAD

Lokalbehovsplan 2023-2025

Förskolenämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
2 Demografi	5
3 Övergripande nulägesanalys	6
4 Nuläge lokaler	8
4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde	8
4.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	10
4.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered	12
4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena	14
4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	16
4.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	18
4.7 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared	20
4.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	21
4.9 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken	22
4.10 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma.....	23
5 Förändrat behov	24
5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde	24
5.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	27
5.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered	30
5.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena	35
5.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	39
5.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	42
5.7 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared	45
5.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	49
5.9 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken	52
5.10 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma.....	55
6 Sammanfattning av behov	58
7 Passersystem	61

1 Inledning

Lokalbehovsplanen skall redovisa nämndens samtliga lokalbehov 2023-2025. Behovet kommer att presenteras i Lokalresursplanen och ligger till grund för Lokalförsörjningsförvaltningens förslag till investeringsplan. Lokalbehov som inte framförs i Lokalbehovsplanen kommer inte att tas med i investeringsplanen.

Lokalbehovsplanen skall redovisa Förskolenämndens samtliga lokalbehov 2023-2025. Behoven kommer att presenteras i Lokalresursplanen, som ligger till grund för Lokalförsörjningsnämndens förslag till investeringsplan. Lokalbehov som inte framförs i Lokalbehovsplanen kommer inte att tas med i investeringsplanen.

Det är ett statligt krav att kommunen ska anordna förskoleplats inom fyra månader efter att förälder anmält önskemål om förskola. Befolkningsprognosen skiljer sig åt mellan olika områden i kommunen, och det gör också behovet av förskoleplatser. Behov finns i några områden avseende kapacitet i form av fler förskolor men även tillgång till större och/eller mer verksamhetsanpassade lokaler de närmaste åren. Ett byte av verksamhetslokaler ger kortsiktigt negativa ekonomiska konsekvenser men kan ge stora pedagogiska vinster.

Kapaciteten avseende antal barn på förskolorna är ungefärliga och kan variera beroende på barnens ålder och barngruppens sammansättning. Nybyggda förskolor behöver succesivt trappas upp avseende placering av barn för att inte inskolning av ett för stort antal barn ska ske samtidigt.

Förskoleförvaltningen har tillsammans med rektorer och Lokalförsörjningsförvaltningen genomfört kvalitetsdialoger avseende förskolelokalernas beskaffenhet. Dialogerna visade att lokalernas beskaffenhet varierar såväl i byggnadsstatus som i ändamålsenlighet. Till stora delar uppfylls kraven, men det finns enheter som behöver åtgärdas för att verksamheten ska uppfylla de krav som ställs på kommunen som huvudman. Förskolornas inomhusmiljö är generellt väl fungerande men på vissa förskolor har inomhusmiljön och de pedagogiska utrymmen mer att önska. Förskolor som inte är konstruerade som förskolor och äldre förskolor, har generellt sett en sämre inomhusmiljö med de utmaningar som detta medför. Även förskolornas utomhusmiljö är generellt väl fungerande. Dock behöver staket, grindar och lekredskap ses över och underhållas på flera förskolor. På vissa förskolor krävs större åtgärder för att få en bättre utomhusmiljö och även ökad tillgänglighetsanpassning. Flera åtgärder har genomförts kring bland annat solskydd och lekredskap på förskolor i samband med den politiska satsning som gjorts kring förskolornas utemiljöer, men ytterligare åtgärder behöver utföras.

Förskolenämnden behöver involveras och vara delaktig i samhällsplaneringsprocessen för att i ett tidigt skede kunna fånga upp eventuella planer på förtätningar och större nybyggnationer i kommunen som påverkar behovet av förskolor. Dessutom behövs en långsiktig planering och strategi för lokalplaneringen för att motverka akuta, kortsiktiga och kostsamma lösningar. För förvaltningen är det viktigt att optimera storleken på de förskolor som byggs och att förskolorna utformas så att de lockar till lärande. Fördelarna med större enheter är både verksamhetsmässiga och ekonomiska. En större personalgrupp ger utrymme för olika kompetensområden och inriktningar samt mindre sårbarhet vid exempelvis sjukfrånvaro. Lokalerna ger möjlighet till att arbeta med både mindre och större barngrupper vid olika aktiviteter.

Ett samarbete med Grundskoleförvaltningen vid framtagning av lokalbehovsplan är av vikt, då beslut som sker inom skolans lokaler även kan påverka förskolans lokalbehovsplan och tvärtom.

Förskolenämnden har antagit Riktlinjer för nybyggnation och ombyggnation av förskola. Utifrån riktlinjerna har förvaltningen tagit fram rutiner för nybyggnation och ombyggnation av förskola. Rutinerna ska ge stöd för att kommunicera värden, funktioner och målsättning med verksamheten som bedrivs på förskolan. Rutinerna används som beställningsunderlag till Lokalförsörjningsförvaltningen vid nybyggnation och ombyggnation av förskola.

Syftet med lokalbehovsplanen är att trygga tillgängligheten till goda och ändamålsenliga lokaler och med en ekonomiskt hållbar plan. Lokalbehovsplanen är det underlag som Förskolenämnden lämnar till

Lokalförvaltningsnämnden (LFN) för de lokal- och investeringsplaner LFN förelägger Kommunstyrelsen inför kommande budgetarbete.

Förskolenämnden prioriterar alltid barnets bästa i sitt framtagande av lokalbehovsplanen. Förskolenämnden vill framföra till LFN att ändamålsenliga lokaler ger bättre förutsättningar för att bedriva likvärdig utbildning i förskolan. Lokalernas tillgänglighet och utformande behöver säkerställas för att kunna värna om barns lika värde och rätt till utveckling. Vidare vill nämnden belysa att barns integritet behöver värnas om i samband med att skötrum och toaletter utformas för att förhindra insyn.

2 Demografi

Ålder 0-5 år	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Ökning/Minskning från 2020-2025
Brämhult (1)	1181	1177	1141	1112	1076	1054	-127
Centrum (2)	803	811	842	870	944	1024	221
Göta (3)	881	906	954	994	1014	1010	129
Norrby (4)	991	948	894	881	823	807	-184
Sjöbo (5)	505	515	520	547	573	595	90
Trandared (6)	751	757	733	732	737	715	-36
Dalsjöfors (7)	854	843	839	811	784	765	-89
Fristad (8)	712	692	688	691	672	666	-46
Sandhult (9)	803	797	778	766	766	746	-57
Viskafors (10)	443	433	426	426	406	402	-41
Totalt	7924	7879	7815	7830	7795	7784	-140

I befolkningsprognosen tas hänsyn till planerad byggnation fram till 2025. För år 2020 redovisas faktiskt utfall.

- (1) Avser områdena Brämhult, Hässlebolmen, Boda, och Svensgårde.
- (2) Avser områdena Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.
- (3) Avser områdena Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Bergsäter, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.
- (4) Avser områdena Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.
- (5) Avser områdena Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.
- (6) Avser områdena Trandared, Hulta, Brotorp och Sörmarken
- (7) Avser områdena Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Åspered
- (8) Avser områdena Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena
- (9) Avser områdena Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared
- (10) Avser områdena Viskefors, Svaneholm, Rydbobolm och Kinnarumma

3 Övergripande nulägesanalys

Antalet barn i förskoleålder har räknats ned något i den senaste befolkningsprognosen i förhållande till 2020 års prognos. Av erfarenhet vet Förskolenämnden att det kommer att ske förändringar i prognosen över tid och då oftast till ett högre behov snarare än ett lägre. För kommande år är det extra svårt att överblicka pandemins påverkan på befolkningsutvecklingen och beläggningsgraden.

I bedömningen av kommande behov av förskoleplatser måste Förskolenämnden ta hänsyn till de olika exploateringar av bostadsområden som aviseras av kommunala och privata aktörer. Handlingsplanen för bostadsbyggande 2021-2025 är en del av Borås Stads riktlinjer för bostadsbyggande. Handlingsplanen uppdateras årligen av Kommunstyrelsen. I handlingsplanen redovisas kända bostadsbyggnadsprojekt. I de detaljplaner som är prioriterade av Samhällsbyggnadsnämnden finns det sammanlagt ca 3200 bostäder som planeras antas under 2021-2023. Några av projekten är ännu inte preciserade i antal då lokalisering och omfattning inte är klar. Nedan redovisas större projekt eller flera mindre inom samma område som resulterar i minst 100 bostäder inom klara detaljplaner eller, respektive pågående (prioriterade) detaljplaner. Behovet av förskolor måste alltid beaktas i samband med nyproduktion av bostäder.

Projekt inom byggklara detaljplaner:

Centrum, detaljplaner för ca 285 bostäder
Regementet I, detaljplan för ca 180 bostäder
Tosseryd, detaljplan för ca 430 bostäder byggstart 2021
Hässleholmen, detaljplan för 240 bostäder
Bergdalen, detaljplan för 100 bostäder
Trandared, detaljplan för 50 bostäder

Projekt inom prioriterade detaljplaner:

Centrum, detaljplaner för ca 460 bostäder
Bergslena, detaljplan för 275 bostäder
Göta, detaljplan för 125 bostäder
Bergsäter Åkermynatan, detaljplan för 530 bostäder (överklagad)
Getängen, detaljplan för ca 250 bostäder
Regementet II, detaljplan för ca 200 bostäder
Kristineberg, detaljplan för ca 140 bostäder
Östermalm, detaljplan för ca 100 bostäder
Sjöbo, detaljplaner för ca 300 bostäder
Byttorp, detaljplaner för ca 120 bostäder

Nedan redovisas projekt i serviceorter samt övriga orter och landsbygd inom klara detaljplaner eller, respektive pågående (prioriterade) detaljplaner. I serviceorterna kan en mindre detaljplan få stor påverkan avseende behovet av förskoleplatser.

Projekt inom byggklara detaljplaner:

Fristad, detaljplan för ca 180 bostäder
Dalsjöfors, detaljplaner för ca 100 bostäder
Kinnarumma, detaljplan för ca 27 bostäder
Rångedala, detaljplan för ca 24 bostäder
Sjömarken, detaljplaner för ca 43 bostäder
Sparsör, detaljplaner för ca 50 bostäder
Viskafors, detaljplan för 25 bostäder
Aplared, detaljplaner för 19 bostäder
Dannike, detaljplaner för 27 bostäder

Projekt inom prioriterade detaljplaner:

Dalsjöfors, detaljplan för ca 50 bostäder
Viskafors, detaljplan för ca 50 bostäder
Bosnäs, detaljplan för 30 bostäder
Sjömarken, detaljplan för ca 50 bostäder
Sparsör, detaljplan för 20 bostäder

Bruttokostnad lokaler kommunal förskola, kr/inskrivet barn

Liknande kommuner förskola, Borås 2020 (enligt Kolada)	Bruttokostnad lokaler kommunal förskola, kr/inskrivet barn
Halmstad	32 629
Växjö	29 371
Jönköping	24 081
Norrköping	23 887
Umeå	23 821
Gävle	22 620
Borås	22 555
Eskilstuna	19 871

Bruttokostnad lokaler kommunal förskola, kr/inskrivet barn. Källa: SCB.

I jämförelse med liknande kommuner 2020 hade Borås näst lägst kostnader för lokaler i kommunal förskola per inskrivet barn.

4 Nuläge lokaler

4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde

Det finns fastställda detaljplaner för 240 bostäder på Hässleholmen. Från området placeras nu ca 110 barn mot andra upptagningsområden, samtidigt placeras runt 70 barn i området från andra upptagningsområden i staden. Drygt 60 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Bodagårdens förskola, Steglängdsgatan 1	120	120	120	120	120	120
Bäckaryds förskola, Gamla Brämhultsvägen 85	100	100	100	100	100	100
Hässlegårdens förskola, Våglängdsgatan 147	120	120	120	120	120	120
Kärrabäckens förskola, Dammgatan 12	120	120	120	120	120	120
Marklandsparkens förskola, Tunnländsgatan 1B	120	120	120	120	120	120
Milstensgårdens förskola, Milstensgatan 3	150	150	150	150	150	150
Naturleken, underavdelning till Bäckaryds Förskola, Gamla Brämhultsvägen 82	25	25	25	25	25	25
Tunnländsgårdens förskola, Tunnländsgatan 15	30	30	30	30	30	30
Ängsgårdens förskola, Kamgarnsgatan 19	80	80	80	80	80	80
Familjecentral Boda, Smörhulegatan 2						
Antal platser i området	865	865	865	865	865	865

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.1.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	1177	1141	1112	1076	1054
Antal platser i området	865	865	865	865	865
Förväntat behov	851	876	854	826	809
Över- / underskott av platser i plan	14	-11	11	39	56
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	14	-11	11	39	56

4.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm

I Centrum finns fastställda detaljplaner för cirka 285 bostäder. Det finns även pågående detaljplanearbete för Centrum avseende 460 bostäder. På Bergdalen finns fastställda detaljplaner för 100 bostäder. På Östermalm pågår detaljplanearbete för att ta fram 100 nya bostäder och ytterligare 100 bostäder på Bergdalen. Inom området Bergslena planeras detaljplaner för totalt 275 bostäder, vilket kan komma att påverka både Sjöboområdet och Centrum.

Från området placeras drygt 50 barn mot andra upptagningsområden, samtidigt placeras drygt 160 barn i området från andra upptagningsområden i kommunen. Runt 75 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Björkängens förskola, Klinikvägen 42	40	40	40	40	40	40
Kvarngårdens förskola, Övre Kvarngatan 32	38	38	38	38	38	38
Liljebergets förskola, Liljebergsgatan 44	100	100	100	100	100	100
Mariagårdens förskola, Torstensongatan 2	100	100	100	100	100	100
Sagans förskola, Kråkekärrsgatan 8	120	120	120	120	120	120
Skogsängens förskola (exkl. Mini), Klinikvägen 48	160	160	160	160	160	160
Tokarpsbergs förskola, Lindebergsgatan 5	80	80	80	120	120	120
Östermalmsgårdens förskola, Klinikvägen 33	80	80	80	80	80	80
Familjecentral Centrum, Stora Kyrkogatan 4						
Olovholmsgatan 32						
Antal platser i området	718	718	718	758	758	758

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.2.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	811	842	870	944	1024
Antal platser i området	718	718	718	718	758
Förväntat behov	647	669	691	750	814
Över- / underskott av platser i plan	71	49	27	-32	-56
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	71	49	27	-32	-56

Behovet av centrala förskoleplatser ökar och barn från området kommer att få hänvisas till närliggande områden när ett underskott av platser uppstår år 2024.

4.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered

I Dalsjöfors finns fastställda detaljplaner för 100 bostäder och det pågår detaljplanearbete för ytterligare 50 bostäder. I Aplared finns fastställda detaljplaner för 19 bostäder, i Dannike för 27 bostäder och i Rångedala för 24 bostäder.

Från området placeras ca 30 barn mot andra upptagningsområden och färre än tio barn från andra upptagningsområden i kommunen placeras i området. Runt 15 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Alprosgårdens förskola, Uppegårdsgatan 4	140	140	140	140	140	140
Aplaredsgårdens förskola, Boråsvägen 22	20	20	20	40	40	40
Aplaredsgårdens förskola, klubbstugan, Bastuvägen 17	20	20	20	0		
Dalsjögårdens förskola, Uppegårdsgatan 8	120	120	120	120	120	120
Dannike förskola, Stomsvägen 1	55	55	55	55	55	55
Kerstinsgårdens förskola, Puckvägen 6	60	60	60	60	60	60
Lövängens förskola, Lövåsvägen 4	60	60	60	60	60	60
Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 9	40	40	40	40	40	40
Skogsgläntans förskola, Fageråsvägen 21	120	120	120	120	120	120
Äsperedsgårdens förskola, Kobackavägen	60	60	60	60	60	60
Öppna förskolan Dalsjöfors, Toarps församlingshem, Prästgården 1						
Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 11	20	20	20	20	20	20
Antal platser i området	715	715	715	715	715	715

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.3.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	843	839	811	786	765
Antal platser i området	715	715	715	715	715
Förväntat behov	690	691	668	647	630
Över- / underskott av platser i plan	25	24	47	68	85
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	25	24	47	68	85

Det behöver finnas en viss överkapacitet av platser då området är geografiskt stort med långa avstånd mellan förskolorna. Förskolenämnden ser att inflyttning till området ofta överskrider kommunens befolkningsprognos.

4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Det finns fastställda detaljplaner för 185 bostäder i Fristad/Gingri. Det finns fastställda detaljplaner för 50 bostäder i Sparsör. Pågående detaljplanearbete finns för 20 bostäder i Sparsör. Det finns fastställda detaljplaner för 15 bostäder i Borgstena.

Från området placeras närmare 30 barn mot andra upptagningsområden och ca 25 barn från andra upptagningsområden i kommunen placeras i området. Drygt 10 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Blåklintens förskola, Krögarevägen 4	25	25	25	40	40	40
Frufällegårdens förskola, Skogsrydsvägen 112	80	80	80	80	80	80
Paviljong Trollevi, Rosenvägen 6	30	30	0			
Ljungagårdens förskola, Gullbuskevägen 2	120	120	120	120	120	120
Skogsstjärnans förskola, Nya Kyrkvägen 20	60	60	60	60	60	60
Tallbackens förskola, Sportvägen 6	120	120	120	120	120	120
Trollevi förskola, Hoalidsvägen 3	80	80	0			
Växthusets förskola, Råryd 1	60	60	60	60	60	60
Äventyrets förskola, Vinkelvägen Sparsör			80	120	120	120
Öppna förskolan Fristad, Munkågården Asklandavägen 3						
Blåklinten paviljong, Krögarevägen 4	15	15	15	0		
Växthusets förskola paviljong, Råryd 1	20	20	20	20	20	20
Antal platser i området	610	610	580	620	620	620

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.4.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	692	688	691	672	666
Antal platser i området	610	610	610	580	620
Förväntat behov	574	579	582	566	560
Över- / underskott av platser i plan	36	31	28	14	60
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	36	31	28	14	60

Det behöver finnas en viss överkapacitet av platser då området är geografiskt stort med långa avstånd mellan förskolorna.

4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet

Område Bergsäter redovisas i befolkningsprognosen och i tabellen nedan tillsammans med område Göta m fl.

På Bergsäter finns pågående detaljplaner planerat för 530 bostäder. En förskola finns med i plan på Bergsäter. På Trandared finns fastställd detaljplan för 50 bostäder.

På Regementsområdet finns en fastställd detaljplan för 180 bostäder. Inom pågående detaljplanarbeten finns på Kristenberg planerat för 140 bostäder, på Göta planerat för 125 bostäder och på Regementsområdet för 200 bostäder.

På Gässlösa finns på längre sikt planer för bostäder. Här är det av stor vikt att förskolor planeras innan byggnationen startar.

Från området placeras drygt 100 barn mot andra upptagningsområden. Närmare 70 barn placeras i området från andra upptagningsområden i kommunen. Drygt 80 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Hedvigsborgsgårdens förskola, Flymader 1	60	60	60	60	60	60
Kristinegårdens förskola, Kristinegränd 4	120	120	120	120	120	120
Linneagårdens förskola, Kellgrensgatan 12	60	60	60	60	60	60
Förskolan LärKan, Kulbanan 4	130	130	130	130	130	130
Moldeparkens förskola, Moldegatan 4	60	60	60	60	60	60
Silverpoppelns förskola, Islandsgatan 11	120	120	120	120	120	120
Björnflokan, förhyrning		80	100	120	120	120
Ny förskola Gässlösa						
Ny förskola Regementet			0	40	40	40
Lundens förskola, Backadalsstigen 6C	80	100	120	120	120	120
Öppna förskolan Kristineberg, Kristinegränd 3						
Antal platser i området	630	730	770	830	830	830

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.5.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	906	954	994	1014	1010
Antal platser i området	550	610	750	730	770
Förväntat behov	533	622	690	704	701
Över- / underskott av platser i plan	17	-12	60	26	69
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	17	-12	60	26	69

Område Göta kommer till viss del kunna ombesörja behovet av förskoleplatser från närliggande områden.

4.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen

På Byttorp finns det fastställda detaljplaner för 120 nya bostäder. Det finns även pågående detaljplanearbete för ytterligare 53 bostäder. Inom området Lundby planeras på sikt bostäder, vilket kan komma att påverka Norrbyområdet så väl som Sjöbo. I Parkstaden finns pågående detaljplanearbeten planerat för 40 bostäder. På Getängen finns pågående detaljplanearbete för 250 bostäder.

Från området placeras runt drygt 90 barn mot andra upptagningsområden, samtidigt placeras drygt 60 barn i området från andra upptagningsområden i kommunen. Närmare 80 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Byttorpsgårdens förskola, Kvibergsgatan 17	40	40	40	40	40	40
Hällegårdens förskola, Hällegatan 25	80	80	80	80	80	80
Förskolan Kreanova, Värmlandsgatan 19	120	120	120	120	120	120
Kärnhusets förskola, Pianogatan 1	140	140	140	140	140	140
Norrbygårdens förskola, Alingsåsvägen 11	40	40	0			
Norrby skolans förskola, Norrby Tvärgatan 25-27	160	160	120	120	120	120
Parkgårdens förskola, Almåsgatan 1	45	45	45	45	45	45
Positivgårdens förskola, Positivgatan 13	24	24	24	24	24	24
Virvelvindens förskola exkl. dygnet runt, Tullatorg 9	80	80	80	80	80	80
Ny förskola Kronängsparken		0	80	100	120	120
Hestra, Serenadgatan, 120						
Ny förskola Getängen						
Familjecentral Norrby, Norrby Tvärgata 34						
Antal platser i området	729	729	729	749	769	769

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.6.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	948	894	881	823	807
Antal platser i området	729	749	729	729	749
Förväntat behov	726	734	723	676	663
Över- / underskott av platser i plan	3	15	6	53	86
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	3	15	6	53	86

Område Norrby kommer till viss del kunna ombesörja behovet av förskoleplatser från närliggande områden.

4.7 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

I Sjömarken finns fastställda detaljplaner för 43 nya bostäder och dessutom pågår detaljplanearbete för 50 bostäder. I Sandared pågår byggnation av en ny förskola på Strandvägen. I Sjömarken finns en plan för en ny förskola på Badstrandsvägen.

Från området placeras närmare 30 barn mot andra upptagningsområden och runt 60 barn från andra upptagningsområden i kommunen placeras i området. Runt 15 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Björkgårdens förskola, Björkdalsvägen 13 A	120	120	120	120	120	120
Ekegårdens förskola, Ekvägen 4	60	60	60	60	60	60
Kullagårdens förskola, Rullstensvägen 8	120	100	100	100	100	100
Melltorps förskola, Melltorpsvägen 15 A	120	120	120	120	120	120
Nordtorps förskola, Gamla skolan	35	0				
Rullans förskola, Rullstensvägen 6	60	60	60	60	60	60
Sjögårdens förskola, Norra Gränsvägen 4	60	60	60	0		
Lillsjöns förskola, Ny förskola Sandared	40	80	100	120	120	120
Ny förskola Badstrandsvägen, Sjömarken				60	80	100
Ekegårdens förskola, Sandhultsskolan	20	20	20	20	20	20
Antal platser i området	635	620	640	660	680	700

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.7.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	797	778	766	766	746
Antal platser i området	595	635	620	640	660
Förväntat behov	603	629	619	619	603
Över- / underskott av platser i plan	-8	6	1	21	57
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	-8	6	1	21	57

4.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Det finns pågående detaljplanearbete för 300 bostäder på Sjöbo. I Tosseryd finns fastställda detaljplaner för 430 bostäder. Inom området Lundby planeras på sikt bostäder, vilket kan komma att påverka Sjöboområdet så väl som Norrby. Inom området Bergslena planeras detaljplaner för totalt 275 bostäder, vilket kan komma att påverka Sjöboområdet och Centrum.

Från området placeras ca 55 barn mot andra upptagningsområden, samtidigt placeras ca 40 barn på område Sjöbo från andra upptagningsområden i staden. Runt 45 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Savannens förskola, Idrottsgatan	60	60	60	60	60	60
Skattkistans förskola, Sjöbo Torggata 15	100	100	100	100	100	100
Sjöbogårdens förskola, Källbogatan 2	60	60	60	60	60	60
Trollgårdens förskola, Sjöbogatan 5	60	60	60	60	60	60
Vildmarkens förskola exkl. dygnet runt-verksamhet, Alidelundsgatan 6	120	120	120	120	120	120
Ny förskola övre Sjöbo				80	120	120
Ny förskola Tosseryd			80	80	80	80
Familjecentral Sjöbo, Sjöbo Torggata 6						
Antal platser i området	400	400	480	560	600	600

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.8.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	515	520	547	573	595
Antal platser i området	400	400	400	480	560
Förväntat behov	348	367	386	404	420
Över- / underskott av platser i plan	52	33	14	76	140
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	52	33	14	76	140

4.9 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken

Område Bergsäter redovisas tillsammans med område Göta m fl.

Från området placeras runt drygt 70 barn mot andra upptagningsområden, samtidigt placeras ca 80 barn på området från andra upptagningsområden i kommunen. Närmare 40 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Torgetts förskola, Hultatorg 4	120	140	140	140	140	140
Hulta Ängars förskola, Sörmarksgatan 207	120	120	120	120	120	120
Kransmossens förskola, Kransvägen 210	120	120	120	120	120	120
Södergårdens förskola, Trandaredsgatan 40	120	120	120	120	120	120
Sörmarksgårdens förskola, Sörmarksgatan 65	60	60	60	60	60	60
Trandaredsgårdens förskola, Trandaredsgatan 42	100	100	100	100	100	100
Antal platser i området	640	660	660	660	660	660

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.9.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	757	733	732	737	715
Antal platser i området	640	640	660	660	660
Förväntat behov	618	615	614	618	600
Över- / underskott av platser i plan	22	25	46	42	60
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	22	25	46	42	60

Område Trandared kommer till viss del kunna ombesörja behovet av förskoleplatser från närliggande områden.

4.10 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

I Viskafors finns fastställda detaljplaner för 25 bostäder. Ytterligare 50 bostäder planeras i pågående detaljplaner. I Kinnarumma finns det fastställda detaljplaner för 27 bostäder.

Från området placeras drygt 20 barn mot andra upptagningsområden och ungefär lika många barn från andra upptagningsområden i staden placeras i område Viskafors. Runt 10 barn från området går i fristående verksamhet.

Objekt	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
I Ur och Skur Kråkan, Södra Granbäcksvägen 9	25	25	25	25	25	25
Falkungens förskola, Skolgränd 5	40	40	40	40	40	40
Herrgårdslakens förskola, Nya Vägen 5	60	60	60	60	60	60
Pumpkällagårdens förskola, Hagkällevägen	60	60	60	60	60	60
Svanungens förskola, Skolgatan 3	57	57	57	57	57	57
Ängsjögårdens förskola, Rydbovägen 24	100	100	100	100	100	100
Underavdelning till Pumpkällagården, Hagkällan, Hagkällevägen 2	20	40	40	40	40	40
Antal platser i området	362	382	382	382	382	382

Tabellen avser kapacitet för våren respektive år.

4.10.1 Befolkningsprognos

	2021	2022	2023	2024	2025
Befolkningsprognos, 0-5 år	433	426	426	406	402
Antal platser i området	342	362	382	382	382
Förväntat behov	354	354	354	337	334
Över- / underskott av platser i plan	-12	8	28	45	48
Behov utöver plan					
Över- / underskott av platser, inkl. behov	-12	8	28	45	48

Det behöver finnas en viss överkapacitet av platser då området är geografiskt stort med långa avstånd mellan förskolorna.

5 Förändrat behov

I avsnittet beskrivs de objekt som har ett förändrat behov och som ska ingå i Lokalförsörjningsnämndens lokalresursplan.

5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgårde

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Bodagårdens förskola, Steglängdsgatan 1	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Hässlegårdens förskola, Våglängdsgatan 147	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Kärrabäckens förskola, Dammgatan 12	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Marklandsparkens förskola, Tunnlandsgatan 1B	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Tunnlandsgårdens förskola, Tunnlandsgatan 15	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Ängsgårdens förskola, Kamgarnsgatan 19	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Familjecentral Boda, Smörhulegatan 2	Renovering / Upprustning				
Summa		0	0	0	0

Bodagårdens förskola, Steglängdsgatan 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Behov av att se över pedagogiska lärmiljöer utomhus.

Utökning/Avetablering

-

Hässlegårdens förskola, Våglängdsgatan 147

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Passersystem är framskrivet 2021.
3. Delar av lokalerna i förskolan upplevs som svårarbetade.

Utomhus

2. Lärmiljöer behöver ses över samt parkerings- och leverans-möjligheter.

Utökning/Avetablering

-

Kärrabäckens förskola, Dammgatan 12

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Behov av ytterligare solskydd.

Utökning/Avetablering

-

Marklandsparkens förskola, Tunnländsgatan 1B

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Tunnlandsgårdens förskola, Tunnlandsgatan 15

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Behov att se över pedagogiska lärmiljöer.

Utökning/Avetablering

-

Ängsgårdens förskola, Kamgarnsgatan 19

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Familjecentral Boda, Smörhulegatan 2

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

5.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Björkängens förskola, Klinikvägen 42	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Kvarngårdens förskola, Övre Kvarngatan 32	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Mariagårdens förskola, Torstensongatan 2	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Sagans förskola, Kråkekärrsgatan 8	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Skogsängens förskola (exkl. Mini), Klinikvägen 48	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Tokarpsbergs förskola, Lindebergsgatan 5	Planerad byggnation Behov av byggnation Renovering / Upprustning	0	0	0	40
Östermalmsgårdens förskola, Klinikvägen 33	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Familjecentral Centrum, Stora Kyrkogatan 4	Renovering / Upprustning				
Summa		0	0	0	40

Björkängens förskola, Klinikvägen 42

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Kvarngårdens förskola, Övre Kvarngatan 32

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

-

Mariagårdens förskola, Torstensongatan 2

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Utredda befintlig lokalyta för att möjliggöra bättre utrymme för personal.

Utomhus

1. Framställan gjord i april 2021 gällande utökning och komplettering i lärmiljö.

Utökning/Avetablering

-

Sagans förskola, Kråkekärrsgatan 8

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Skogsängens förskola (exkl. Mini), Klinikvägen 48

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Se över tillgänglighetsanpassning invändigt.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Tokarpsbergs förskola, Lindebergsgatan 5

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

Kommentar: Förskolan planeras utökas med 40 platser 2025.

Östermalmsgårdens förskola, Klinikvägen 33

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

3. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

2. Önskemål om att komplettera lärmiljöer.

1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

-

Familjecentral Centrum, Stora Kyrkogatan 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering -

5.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Alprosgårdens förskola, Uppegårdsgatan 4	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Aplaredsgårdens förskola, Boråsvägen 22	Planerad byggnation Renovering / Upprustning	0	0	0	20
Aplaredsgårdens förskola, klubbstugan, Bastuvägen 17	Avetablering	0	0	0	-20
Dalsjögårdens förskola, Uppegårdsgatan 8	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Dannike förskola, Stomsvägen 1	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Kerstinsgårdens förskola, Puckvägen 6	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Lövängens förskola, Lövåsvägen 4	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 9	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Skogsgläntans förskola, Fageråsvägen 21	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Äsperedsgårdens förskola, Kobackavägen	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 11	Avetablering	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Alprosgårdens förskola, Uppegårdsgatan 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Problem med att dörröppnare sitter i barnens höjd så att de lätt öppnar dörrar och kan gå ut.

Utomhus

2. Behov av solskydd på yngrebarnsgårdens framsida.

Utökning/Avetablering

-

Aplaredsgårdens förskola, Boråsvägen 22

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Upprustning och utökning av utemiljön behöver göras när förskolan byggs ut och klubbstugan lämnas.

Aplaredsgårdens förskola, klubbstugan, Bastuvägen 17

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön avseende säkerhet och arbetsmiljö behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: klubbstugan planeras lämnas när Aplaredsgårdens förskola kan byggas ut på Aplaredskolan.

Dalsjögårdens förskola, Uppegårdsgatan 8

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Gungbräda saknar stötdämpning.

Utökning/Avetablering

-

Dannike förskola, Stomsvägen 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Kerstinsgårdens förskola, Puckvägen 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

3. Ytskikt inomhus behöver ses över.

Utomhus

1. Yngrebarnsavdelningens gård är i behov av en uppgradering gällande lekredskap. Planeras utföras under 2022.

2. Behov av solskydd på stora gården.

Utökning/Avetablering

-

Lövängens förskola, Lövåsvägen 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över. I samband med detta önskas även att marken och växtlighet ses över.

Utökning/Avetablering

-

Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 9

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Utomhusmiljön behöver ses över främst ur säkerhetssynpunkt.

Utökning/Avetablering

-

Skogsgläntans förskola, Fageråsvägen 21

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

4. Ytskikt behöver ses över.
3. Invändig belysning på förskolan önskas ses över.
2. Köket behöver ses över.

Utomhus

1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

-

Äsperedsgårdens förskola, Kobackavägen

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Behov av att ur säkerhetsskäl byta inspringskedja mot staket runt gungorna.

Utökning/Avetablering

-

Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 11

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

1. Önskemål finns att lämna denna avdelning och samla all verksamhet i befintlig del i Rångedalahallen.

5.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Blåklintens förskola, Krögarevägen 4	Renovering / Upprustning	0	0	0	15
Paviljong Trollevi, Rosenvägen 6	Avetablering	0	0	-30	
Tallbackens förskola, Sportvägen 6	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Trollevi förskola, Hovalidsvägen 3	Renovering / Upprustning Avetablering	0	0	-80	
Växthusets förskola, Råryd 1	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Äventyrets förskola, Vinkelvägen Sparsör	Planerad byggnation			80	40
Öppna förskolan Fristad, Munkågården Asklandavägen 3	Renovering / Upprustning				
Blåklinten paviljong, Krögarevägen 4	Avetablering	0	0	0	-15
Växthusets förskola paviljong, Råryd 1	Behov av byggnation	0	0	0	0
Summa		0	0	-30	40

Blåklintens förskola, Krögarevägen 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

4. Se över eluttagen av äldre modell ovanför fönster.

Utomhus

1. Behov av solskydd på baksidan.
2. Pedagogiska lärmiljöer behöver kompletteras på baksidan.
3. Behov av staket runt "kompisgungan" av säkerhetsskäl.

Utökning/Avetablering

Kommentar: Projekt pågår för att skapa en permanent lösning istället för modul. Samtidigt se över lokalmässiga funktioner som idag fungerar dåligt.

Paviljong Trollevi, Rosenvägen 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Avvecklas när ny förskola byggs på Vinkelvägen i Sparsör år 2024.

Tallbackens förskola, Sportvägen 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Trollevi förskola, Hovalidsvägen 3

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Avvecklas när ny förskola byggs på Vinkelvägen i Sparsör år 2024.

Växthusets förskola, Råryd 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

6. Ytskikt behöver ses över.
7. Dörren mellan paviljongen och befintlig fastighet behöver bytas ut.
2. Inomhusmiljön behöver ses över.
1. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

5. Behov av att se över belysning ute på gårdarna
4. Behov av staket istället för kedja runt gungorna av säkerhetsskal.
3. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.

Utökning/Avetablering

Kommentar: Önskar se över möjligheten att byta ut modul mot permanent lösning.

Äventyrets förskola, Vinkelvägen Sparsör

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola 2024.

Öppna förskolan Fristad, Munkågården Asklandavägen 3

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Blåklinten paviljong, Krögarevägen 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: permanent lösning istället för modul utreds tillsammans med LFF.

Växthusets förskola paviljong, Råryd 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: önskar utreda möjligheten till en permanent lösning istället för modul.

5.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Hedvigsborgsgårdens förskola, Flymader 1	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Kristinegårdens förskola, Kristinegränd 4	Planerad byggnation	0	0	0	0
Moldeparkens förskola, Moldegatan 4	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Björnflokan, förhyrning	Pågående byggnation		80	20	20
Ny förskola Regementet	Behov av byggnation			0	40
Öppna förskolan Kristineberg, Kristinegränd 3	Planerad byggnation				
Summa		0	80	20	60

Hedvigsborgsgårdens förskola, Flymader 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

2. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.
1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

-

Kristinegårdens förskola, Kristinegränd 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Befintlig förskola lämnas när Stinebackens förskola är färdigställd 2022.

Moldeparkens förskola, Moldegatan 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Inomhusmiljön behöver ses över.

1. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Björnflokan, förhyrning

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola 2023

Ny förskola Regementet

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: behov av förskoleplatser 2025.

Öppna förskolan Kristineberg, Kristinegränd 3

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

1. Nybyggnation av befintlig mötesplats gör av fastighetsägaren.
Behov av evakuering i närområdet under byggnationen.

5.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Hällegårdens förskola, Hällegatan 25	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Kärnhusets förskola, Pianogatan 1	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Norrbygårdens förskola, Alingsåsvägen 11	Renovering / Upprustning Avetablering	0	0	-40	
Norrby skolans förskola, Norrby Tvärgatan 25-27	Renovering / Upprustning	0	0	-40	0
Positivgårdens förskola, Positivgatan 13	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Virvelvindens förskola exkl. dygnet runt, Tullatorg 9	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Ny förskola Kronängsparken	Planerad byggnation		0	80	20
Familjecentral Norrby, Norrby Tvärgata 34	Renovering / Upprustning				
Summa		0	0	0	20

Hällegårdens förskola, Hällegatan 25

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ej rinnande vatten och kylskåp i personalrum.
1. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Kärnhusets förskola, Pianogatan 1

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Norrbygårdens förskola, Alingsåsvägen 11

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Inomhusmiljön behöver ses över.

1. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Förskoleförvaltningen utreder möjligheten att lämna Norrbygårdens förskola om ny förskola byggs i Kronängsparken.

Norrby skolans förskola, Norrby Tvärgatan 25-27

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

Kommentar: Projekt kring utemiljön pågår.

Utökning/Avetablering

Kommentar: Förskoleförvaltningen utreder möjligheten att minska storleken på Norrby skolans förskola om ny förskola byggs i Kronängsparken.

Positivgårdens förskola, Positivgatan 13

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Pedagogiska lärmiljöer behöver kompletteras.

Utökning/Avetablering

-

Virvelvindens förskola exkl. dygnet runt, Tullatorg 9

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över då gården i nuläget består till stor del av asfalt. Då detta innefattar även en dygnet runt verksamhet så är det viktigt att skapa lärmiljöer där barnen kan samspela i det stora åldersspannet som finns.

Utökning/Avetablering

-

Ny förskola Kronängsparken

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola i plan 2024. Då parken utanför förskolan är tänkt att användas som en förlängning av förskolegården måste säkerheten för barnen och ändamålsenligheten i lekutrustningar mm säkerställas innan vidare planering kan ske.

Familjecentral Norrby, Norrby Tvärgata 34

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Ingången till Familjecentralen behöver åtgärdas med ommålning.

Utökning/Avetablering

Kommentar: Hemställen gjord kring utökning av lokal för öppen förskola.

5.7 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Ekegårdens förskola, Ekvägen 4	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Kullagårdens förskola, Rullstensvägen 8	Renovering / Upprustning	0	-20	0	0
Melltorps förskola, Melltorpsvägen 15 A	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Nordtorps förskola, Gamla skolan	Renovering / Upprustning Avetablering	0	-35		
Rullans förskola, Rullstensvägen 6	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Sjögårdens förskola, Norra Gränsvägen 4	Renovering / Upprustning Avetablering	0	0	0	-60
Lillsjöns förskola, Ny förskola Sandared	Planerad byggnation	40	40	20	20
Ny förskola Badstrandsvägen, Sjömarken	Planerad byggnation				0
Summa		40	-15	20	-40

Ekegårdens förskola, Ekvägen 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

Kullagårdens förskola, Rullstensvägen 8

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: planeras av lokalmässiga skäl minska ner platserna när Lillsjöns förskola öppnar i Sandared.

Melltorps förskola, Melltorpsvägen 15 A

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

1. Behov av solskydd på yngrebarnsgården
2. Tillgänglighetsanpassa äldre barnsgården.
3. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över på yngrebarnsgården.

Utökning/Avetablering

-

Nordtorps förskola, Gamla skolan

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Förskoleförvaltningen utreder möjligheten att lämna förskolan när Lillsjöns förskola öppnat i Sandared.

Rullans förskola, Rullstensvägen 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

2. Pedagogiska lärmiljöer behöver kompletteras för både de yngre och äldre barnen.

Utökning/Avetablering

-

Sjögårdens förskola, Norra Gränsvägen 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

2. Pedagogiska lärmiljöer behöver kompletteras.

1. Behov av solskydd.

Utökning/Avetablering

Kommentar: förskolan avvecklas när ny förskola öppnar i Sjömarken 2025.

Lillsjöns förskola, Ny förskola Sandared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola 2022.

Ny förskola Badstrandsvägen, Sjömarken

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola 2025.

5.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Savannens förskola, Idrottsgatan	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Skattkistans förskola, Sjöbo Torggata 15	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Sjöbogårdens förskola, Källbogatan 2	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Vildmarkens förskola exkl. dygnet runt-verksamhet, Alidel undsgatan 6	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Ny förskola övre Sjöbo	Behov av byggnation				80
Ny förskola Tosseryd	Behov av byggnation			80	0
Familjecentral Sjöbo, Sjöbo Torggata 6	Renovering / Upprustning				
Summa		0	0	80	80

Savannens förskola, Idrottsgatan

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

2. Underhåll av utomhusmiljön upplevs bristfälligt.

Utökning/Avetablering

-

Skattkistans förskola, Sjöbo Torggata 15

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Dörr behövs till skötrum.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Sjöbogårdens förskola, Källbogatan 2

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

Vildmarkens förskola exkl. dygnet runt-verksamhet, Alidelundsgatan 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Ny förskola övre Sjöbo

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: ny förskola 2025.

Ny förskola Tosseryd

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: Förskolenämnden önskar att Lokalförsörjningsförvaltningen för dialog med entreprenör kring möjligheten att bygga en förskola med ca 80 förskoleplatser.

Familjecentral Sjöbo, Sjöbo Torggata 6

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

2. Ingången till Familjecentralen behöver underhållas.

Utökning/Avetablering

-

5.9 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Torgetts förskola, Hultatorg 4	Planerad byggnation Renovering / Upprustning	20	20	0	0
Hulta Ängars förskola, Sörmarksgatan 207	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Södergårdens förskola, Trandaredsgatan 40	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Sörmarksgårdens förskola, Sörmarksgatan 65	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Trandaredsgårdens förskola, Trandaredsgatan 42	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Summa		20	20	0	0

Torgetts förskola, Hultatorg 4

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

Kommentar: förskolan utökas med 40 platser.

Hulta Ängars förskola, Sörmarksgatan 207

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

2. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.
1. Behov av solskydd

Utökning/Avetablering

-

Södergårdens förskola, Trandaredsgatan 40

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

1. Behov av solskydd.
3. Pedagogiska lärmiljöer och staket behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

Sörmarksgårdens förskola, Sörmarksgatan 65

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Behov av solskydd på Lilla gården.
3. Ytskikt behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

Trandaredsgårdens förskola, Trandaredsgatan 42

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

5.10 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
I Ur och Skur Kråkan, Södra Granbäcksvägen 9	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Falkungens förskola, Skolgränd 5	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Herrgårdslekens förskola, Nya Vägen 5	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Pumpkällagårdens förskola, Hagkällevägen	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Ängsjögårdens förskola, Rydbovägen 24	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

I Ur och Skur Kråkan, Södra Granbäcksvägen 9

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Fönster behöver bytas i kök samt längs med ena långsidan.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Falkungens förskola, Skolgränd 5

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

2. Ytskikt behöver ses över.

Utomhus

1. Hägna in yta. (Hemställan gjord i september att utreda möjlighet till staket på gemensam yta för förskolan och grundskolan.)

Utökning/Avetablering

-

Herrgårdslekens förskola, Nya Vägen 5

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

4. Ytskikt behöver ses över.

3. Inomhusmiljön behöver ses över.

1. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

2. Förskolan saknar förråd och soprum med sortering.

Utökning/Avetablering

-

Pumpkällagårdens förskola, Hagkällevägen

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

3. Inomhusmiljön behöver ses över.

1. Kapaciteten i köket utreds av LFF tillsammans med Kostverksamheten.

2. Passersystem har skrivits fram 2021.

Utomhus

5. Ytskikt behöver ses över.

4. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

Ängsjögårdens förskola, Rydbovägen 24

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

1. Inomhusmiljön behöver ses över på den äldre delen av förskolan.

Utomhus

2. Pedagogiska lärmiljöer behöver ses över.

Utökning/Avetablering

-

6 Sammanfattning av behov

Pågående byggnationer

Nedan sammanfattas vilken byggnation av förskolor som pågår, för mer detaljerad information se avsnitt 5.

Björnflokan Druvefors, förhyrning.

Lillsjöns förskola, Sandared

Stinebackens förskola , Kristineberg (ersätter Kristinegårdens förskola)

Torget förskola, Hulta

Planerade byggnationer

Nedan sammanfattas vilka förskolor som planeras byggas, för mer detaljerad information se avsnitt 5.

Aplareds förskola, Aplared

Blåklintens förskola, Borgstena

Äventyrets förskola, Vinkelvägen Sparsör

Ny förskola Sjömarken

Tokarpsbergs förskola, Tokarpsberg

Ny förskola Kronängsparken, Norrby

Behov av byggnation

Nedan sammanfattas inom vilka områden behov av nya förskolor finns, för mer detaljerad information se avsnitt 5.

Tokarpsbergs förskola, Tokarpsberg

Ny förskola Gässlösa

Ny förskola Regementet

Ny förskola övre Sjöbo

Ny förskola Tosseryd

Växthusets förskola, Bredared

Renovering och upprustning

Nedan sammanfattas vilka förskolor som har behov av renovering och upprustning, för mer detaljerad information se avsnitt 5.

Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde

Bodagårdens förskola, Steglängdsgatan 1

Hässlegårdens förskola, Våglängdsgatan 147

Kärrabackens förskola, Dammgatan 12

Marklandsparkens förskola, Tunnländsgatan 1B

Tunnländsgårdens förskola, Tunnländsgatan 15

Ängsgårdens förskola, Kamgarnsgatan 19
Familjecentralen Boda, Smörhulegatan 2

Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm

Björkängens förskola, Klinikvägen 42
Kvarngårdens förskola, Övre Kvarngatan 32
Mariagårdens förskola, Torstensongatan 2
Sagans förskola, Kråkekärrsgatan 8
Skogsängens förskola (exkl. Mini), Klinikvägen 48
Tokarpsbergs förskola, Linderbergsgatan 5
Östermalmsgårdens förskola, Klinikvägen 33
Familjecentral Centrum, Stora Kyrkogatan 4

Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered

Alprosgårdens förskola, Uppegårdsgatan 4
Aplaredsgårdens förskola, Boråsvägen 22
Aplaredsgårdens förskola, Klubbstugan, Bastuvägen 17
Dalsjögårdens förskola, Uppegårdsgatan 8
Dannike förskola, Långhemsvägen
Kerstinsgårdens förskola, Puckvägen 6
Lövängens förskola, Lövåsvägen 4
Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 11
Skogsgläntans förskola, Fageråsvägen 21
Äsperedsgårdens förskola, Skolstigen

Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Blåklintens förskola, Krögarevägen 4
Skogsstjärnans förskola, Nya Kyrkvägen 20
Tallbackens förskola, Sportvägen 6
Trollevi förskola, Hovalidsvägen 3
Växthusets förskola, Råryd 1
Öppna förskolan Fristad, Munkågården, Asklandavägen 3

Göta, Kristineberg, Bergsäter, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet

Hedvigborgsgårdens förskola, Flymader 1
Kristinegårdens förskola, Kristinegränd 4

Moldeparkens förskola, Moldegatan 4

Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen

Hällegårdens förskola, Hällegatan 25

Kärnhusets förskola, Pianogatan 1

Norrbygårdens förskola, Alingsåsvägen 11

Norrby skolans förskola, Norrby Tvärgatan 25-27

Positivgårdens förskola, Positivgatan 13

Virvelvindens förskola, exkl dygnet runt, Tullatorg 9

Familjecentral Norrby, Norrby Tvärgata 34

Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

Ekegårdens förskola, Ekvägen 4

Kullagårdens förskola, Rullstensvägen 2

Melltorps förskola, Melltorpsvägen 15 A

Nordtorps förskola, Gamla skolan

Rullans förskola, Rullstensvägen 4

Sjögårdens förskola, Norra Gränsvägen 4

Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Savannens förskola, Idrottsgatan

Skattkistans förskola, Nissegratan 7-9

Sjöbogårdens förskola, Källbogatan 2

Vildmarkens förskola, exkl dygnet runt, Alidelundsgatan 6

Familjecentral Sjöbo, Sjöbo Torggata 6

Trandared, Hulta, Brotorp och Sörmarken

Torget förskola, Hultatorg 4

Hulta Ängars förskola, Sörmarksgatan 207

Södergårdens förskola, Trandaredsgatan 40

Sörmarksgårdens förskola, Sörmarksgatan 65

Trandaredsgårdens förskola, Trandaredsgatan 42

Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

I Ur och Skur Kråkan, Södra Granbäcksvägen 9

Falkungens förskola, Skolgränd 5

Herrgårdslakens förskola, Nya Vägen 5

Pumpkällagårdens förskola, Hagkällevägen

Ängsjögårdens förskola, Rydbovägen 24

Avetableringar

Nedan sammanfattas vilka förskolor som förvaltningen utreder möjligheten att avveckla eller kommer att avetablera. För mer detaljerad information se avsnitt 5.

Aplaredsgårdens förskola, klubbstugan

Blåklinten paviljong, Krögarevägen 4

Trollevi förskola, Hovalidsvägen 3

Paviljong Trollevi, Rosenvägen 6

Nordtorps förskola, Gamla skolan

Rångedalagårdens förskola, Gretlandavägen 11

Norrbygårdens förskola, Alingsåsvägen 11

Sjögården, Norra Gränsvägen 4

7 Passersystem

Förskolenämnden ser att det är viktigt att utbyggnationen av passersystem fortlöper. Passersystem ger en mer användarvänlig och säker hantering av behörigheter för att komma in på våra förskolor.

Loggfunktionen ger information kring passagehändelser i varje enskild dörr som är utrustad med kortläsare och risken för problem med borttappade nycklar minskar radikalt. På- och avlarmning av inbrottslarm kan skötas på ett smidigt sätt och det ges möjlighet att kunna låsa förskolorna även under verksamhetstid, vilket är av stor vikt för både personal och vårdnadshavare. Det ger även möjlighet att ”snabblåsa” förskolorna med en knapptryckning om det krävs.

En inventering av förskolor där passersystem behöver installeras omgående har gjorts i samråd med CKS (Centrum för kunskap och säkerhet). Hemställan gjordes till Lokalförsörjningsförvaltningen i november 2020 om kostnadsförslag på införandet för följande förskolor: Hässlegårdens förskola, Norrbygårdens förskola, Hällegårdens förskola, Moldeparkens förskola, Björkängens förskola, Herrgårdslekens förskola, Pumpkällegårdens förskola, Ljungagårdens förskola och Skogsstjärnans förskola.

Tillsammans med Grundskoleförvaltningen har hemställan gjorts kring passersystem för Växthusets förskola och Bredaredskolan.

Förskolenämnden ser att det är av stor vikt att fortsätta utbyggnationen av passersystem och kommer i samråd med CKS kartlägga vilka ytterligare förskolor som är i behov av passersystem.

Tanja Vööras
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2021-00193 1.1.3.0

Svar på remiss - Rapport kring budgetuppdrag om samverkan lokaler

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden beslutar att tillstyrka rapport kring budgetuppdrag om samverkan av lokaler och översänder kommentarer för fortsatt beredning i Lokalförsörjningsnämnden.

Ärendet i sin helhet

Lokalförsörjningsnämnden har av Kommunfullmäktige i budget 2021 fått uppdraget att tillsammans med Grundskolenämnden, Förskolenämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden utreda hur nämnderna på ett bättre sätt kan använda sina lokaler gemensamt. Hur föreningslivet kan använda lokalerna när det inte bedrivs någon undervisning i dem ska särskilt belysas.

Under 2021 tillsattes en arbetsgrupp med representanter från berörda förvaltningar. Eftersom uppdraget även tar upp föreningslivet har även Fritid- och folkhälsoförvaltning medverkat i arbetet, då de genom sin verksamhet har god kännedom om föreningslivets behov av lokaler.

Syfte med samutnyttjande av lokaler är att skapa effektivare användande av lokaler och bättre hushållning med resurser genom att fler delar på lokalkostnader. Berörda nämnder samverkar idag om lokaler i varierande omfattning. Mellan förskola och grundskolans yngre årskurser finns goda exempel på en idag fungerande samverkan och då främst i orter utanför centralorten, då tillgång på lokaler kan vara mer begränsat och handlar också många gånger om en resursfråga.

Förskolan är i mångt och mycket styrd av befolkningsprognoserna. Prognoserna är förenade med en hel del osäkerhet. Att parera nuvarande och framtida behov samt närhetsprincipen med tillgången på förskoleplatser är inte enkelt. På kort sikt kan behoven mötas med förhyrningar men vid strategiskt långsiktiga beslut, som oftast handlar om att bygga nytt, tar processen att nyproducera en förskola upp emot tre-fyra år, och behovssituationen kan således ha förändrats under den tiden. För att snabbt kunna parera ett förändrat lokalbehov behöver det, i den utsträckning det är möjligt, finnas en flexibilitet i hur lokalerna långsiktigt kan användas och av vem.

Grundskoleförvaltningen respektive Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen hyr i mindre omfattning, men frekvent, ut vissa

av sina lokaler exempelvis samlingssalar och idrottshallar. Det förekommer också att mindre lokaler hyrs ut för större privata sammankomster. Möjligheter att hyra ut förskolelokaler till föreningslivet bedöms som ringa. Det beror både på den sekretess som råder i förskolan men också att förskolan i sin verksamhet använder mer pedagogiskt material och utrustning i lokalerna. Rent hanteringsmässigt försvårar detta en möjlig uthyrning eftersom material och inventarier måste placeras i förråd eller förvaras på annan plats inför varje gång lokalen ska hyras ut.

Det finns olika krav på lokaler som bland annat säkerhetsaspekter som passagebehörigheter, brandskydd, tillgänglighet m.m. Här handlar det också om intresseavvägningar när det byggs om-/till eller nytt. Det kan finnas svårigheter, givet de krav olika reglerna ställer, att i projekt samtidigt även beakta möjligheter för eventuell framtida uthyrning av lokaler, och med hänsyn till detta, att kostnaden för projektet som helhet är ekonomiskt försvarbart. Att lokalerna i första hand ska vara anpassade för kärnverksamheten och dess primäruppdrag bör vara styrande.

Förskolenämnden ser att det är positivt att nämnder uppdrar förvaltningar att samverka kring lokaler när behov av detta finns.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har som skyldighet att alltid beakta barnets bästa i alla beslut som rör barn. I detta ärende där Förskolenämnden ombetts yttra sig över en remiss är nämnden inte beslutande instans. Det är således upp till beslutande nämnd att beakta barnperspektivet i ärendet. Förskoleförvaltningen har inför framtagandet av rapporten lämnat sina synpunkter, som blandat annat handlar om sekretess och de pedagogiska lärmiljöerna, där barnets bästa har varit ledande. Förskolenämnden ser att synpunkterna har beaktats och tagits med i rapporten och vill poängtera vikten av att barnkonventionen och barnets bästa även beaktas inför slutgiltigt beslut i ärendet.

Beslutsunderlag

Rapport uppdrag samverkan om lokaler

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Lokalförsörjningsnämnden

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef



Uppdrag Samverkan om lokaler

Innehåll

Uppdrag Samverkan om lokaler	1
Innehåll	2
1 Uppdraget.....	3
1.1 Utredningens arbete	3
1.2 Begrepp och uttryck.....	3
1.3 Rapportens disposition	3
2 Hur nämnderna på bättre sätt kan samutnyttja sina lokaler	4
2.1 Nuläge	4
2.2 Behov.....	5
2.3 Slutsatser.....	5
3 Hur föreningslivet kan använda Stadens lokaler då inte undervisning sker	7
3.1 Nuläge	7
3.2 Behov.....	7
3.3 Slutsatser.....	9
4 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer..	11

1 Uppdraget

Lokalförsojningsnämnden har av Kommunfullmäktige i budget 2021 fått uppdraget att tillsammans med Grundskolenämnden, Förskolenämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden utreda hur nämnderna på ett bättre sätt kan använda sina lokaler gemensamt. Hur föreningslivet kan använda lokalerna när det inte bedrivs någon undervisning i dem ska särskilt belysas.

1.1 Utredningens arbete

Under 2021 tillsattes en arbetsgrupp med representanter från berörda förvaltningar. Då även uppdraget tar upp föreningslivet har även Fritid- och folkhälsoförvaltning medverkat i utredningen eftersom de genom sin verksamhet har god kännedom om föreningslivets behov av lokaler.

Arbetsgruppen har haft fyra möten.

Arbetsgruppen består av följande tjänstepersoner:

Andreas Sikström Rubio (Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Cathrine Kristoffersson (Grundskoleförvaltningen)

Martina Lindberg (Fritid- och folkhälsoförvaltningen)

Tanja Vööras (Förskoleförvaltningen)

Ann-Christine Josefsson (Lokalförsojningsförvaltningen) – sekreterare

Fritid- och folkhälsonämndens skrivelse 2020-10-19 avseende gemensam hantering och upplåtelse av skollokaler och idrottshallar i samband med övernattning vid evenemang har utgjort ett av underlagen för utredningen av uppdraget.

1.2 Begrepp och uttryck

Innebörden av nedanstående begrepp/uttryck har arbetsgruppen tolkat enligt följande;

”Utreda” - menas att kartlägga och föreslå, d v s inte rekommendera, utan peka på en inriktning.

”Lokaler” – menas ytor inomhus.

”Hur på ett bättre sätt” – menas att nämnderna själva använder sig sina lokaler bättre för att på så sätt hitta bättre gemensamt nyttjande. Alla möjligheter till att kombinera nyttjande ska omhändertas.

1.3 Rapportens disposition

I kapitel 2 redogörs för nämndernas nuvarande samverkan, vilka behov som finns och hur de skulle kunna tillgodoses. Kapitel 3 tar upp föreningslivets nuvarande lokalanvändning, vilka behov som finns och hur de skulle kunna tillgodoses. I kapitel 4 finns utredningens sammanfattande slutsatser och förslag.

2 Hur nämnderna på bättre sätt gemensamt kan samutnyttja sina lokaler

2.1 Nuläge

Syfte med samutnyttjande av lokaler är att ge effektivare användande av lokaler och bättre hushållning med resurser genom att fler delar på lokalkostnader. Berörda nämnder samverkar idag om lokaler i varierande omfattning.

Mellan förskola och grundskolans yngre årskurser finns goda exempel på en idag fungerande samverkan och då främst i orter utanför centralorten. Skolorna samverkar i stort utsträckning med Fritid- och folkhälsonämnden om anläggningar för idrott och fritid, och med Kulturnämnden när det gäller skolbibliotek. Mindre vanligt är att förskola, skola och gymnasium samverkar med verksamheter som äldre- och socialomsorg.

I orter utanför centralorten är det många gånger enklare att samverka mellan olika förvaltningar då tillgång på lokaler kan vara mer begränsat och handlar också många gånger om en resursfråga. För de mindre orterna kan också de offentliga lokalerna mer naturligt ha större användningsområden genom att lokalerna också kan utgöra en tänkbar mötesplats för boende på orten.

I många fall är samverkan något som kan vara enkelt att lösa men det finns omständigheter som försvårar en samverkan. Den sekretess som råder i de olika verksamheterna är exempel på detta. Graden av samutnyttjande mellan berörda nämnder/förvaltningar skulle mycket väl kunna öka förutsatt att olika intressen balanseras och att sekretessfrågan kan hanteras.

Den politiska viljan och konsekvenser av politiska beslut är också något som kan bidra till att en mer begränsad samverkan. Det finns beslut om att nya förskolor ska ha tillagningskök eftersom enheterna numera byggs för att inrymma fler avdelningar än tidigare. De mindre enheter som ersätts hade mottagningskök och fick maten levererad från en grundskola. I och med den nya enheten upphör samverkan vilket påverkar dimensioneringen av köket på grundskolan.

Det är inte heller helt enkelt för olika verksamheter att ta över varandras lokaler. Lokalutformningen skiljer sig åt och det kan därför vara svårt att hitta en flexibel lösning. Det finns dock exempel på där detta gått att åstadkomma och exempel på att det inte blivit så bra. Således finns behov av att stärka den övergripande samordningen.

Samverkan kan således försvåras av Stadens egna beslut och prioriteringar, men snabba förändringar i omvärlden påverkar också. De är många gånger svåra att förutse och bedöma. Förskolan är i mångt och mycket styrd av befolkningsprognoserna. Prognoserna är förenade med en hel del osäkerhet och svängningarna kan vara betydande. Att parera nuvarande och framtida behov samt närhetsprincipen med tillgången på förskoleplatser är inte enkelt. På kort sikt kan behoven mötas med förhyrningar men vid strategiskt långsiktiga beslut som oftast handlar om att bygga nytt, tar processen att nyproducera en förskola upp emot tre-fyra år, och behovssituationen kan således ha förändrats under den tiden. För att kunna snabbt parera ett förändrat lokalbehov behöver det, i den

utsträckning det är möjligt, finnas en flexibilitet i hur lokalerna långsiktigt kan användas och av vem.

2.2 Behov

För att stärka nämndernas inbördes samverkan bör detta vara ett viktigt inslag i den strategiska lokalförsörjningen. De som ska samverka behöver ha en förståelse och kunskap om varandras verksamheter. Synsättet att skapa förutsättningar för ett samutnyttjande behöver tryggas så att det genomsyrar hela organisationen och är integrerat i den löpande verksamheten.

Att samverka behöver inte enbart stanna vid att fler delar på kostnader för lokaler m.m. utan det kan också öka möjligheten till att använda personal på ett smartare sätt för en effektivare resursanvändning. Begränsade resurser gör samutnyttjande attraktivt och kan anpassas och genomföras i olika grad var avser såväl omfattning som tid. Från att olika verksamheter delar på samma ytor och funktioner till att organisatoriskt och ekonomiskt arbeta tillsammans. Detta sker i viss utsträckning redan idag.

Lokaler som samutnyttjas behöver vara utformade för tillgänglighet och med fokus på att utformning görs med tanken på olika användares behov. Hur känsligt material eller inventarier ska förvaras är en nyckelfråga om samutnyttjandet ska kunna kännas säkert och friktionsfritt.

Det behövs en tydlighet i ansvarsfrågor lokalt om vem/vilka av de samverkande verksamheterna som ska iordningställa, förvalta, svara för ekonomi, drift, underhåll och slitage. Verksamheterna kan ha konkurrerande krav, olika behov av underhåll och när det tidsmässigt behöver ske.

För att upprätthålla och utveckla samutnyttjandet behöver det säkerställas att ekonomiska medel finns för att löpande kunna åstadkomma detta. Det bör ske i den lokala dialogen berörda verksamheter emellan.

Lokalbehoven för verksamheter som samutnyttjar kan ändras genom expansion, neddragningar, att avtalstider varierar och avflyttning. Det behövs en beredskap för att kunna hantera detta. Att tänka långsiktigt snarare än tillfälliga lösningar är angeläget när ett behov är identifierat.

För att garantera trygghet och säkerhet, öppenhet och slutenhet behöver samutnyttjandet anpassas. Viktigt att ta hänsyn till faktorer som skalskydd, lås och larm, brandskydd, utrymning m.m.

2.3 Slutsatser

Ökad samverkan kan på sikt bidra till effektivare resursutnyttjande och möjlighet till innovationer men kan initialt leda till ökade investeringskostnader då nuvarande lokaler behöver anpassas.

I orter utanför centralorten är det många gånger enklare att samverka mellan olika förvaltningar då tillgång på lokaler kan vara mer begränsat och det kan också handla om en resursfråga.

Att samverka för att stärka ett ökat lokalutnyttjande bör vara ett viktigt inslag i den strategiska lokalförsörjningen. Det krävs en vilja för ett samutnyttjande. De

som ska samverka behöver ha en förståelse och kunskap om varandras verksamheter. Således finns behov av att stärka den lokala dialogen. Detta bör dock kompletteras men att riktlinjer och arbetssätt utformas som stärker att den övergripande planeringsprocessen tydligare beaktar möjligheter till samverkan om lokaler mellan olika nämnder.

3 Hur föreningslivet kan använda Stadens lokaler då inte undervisning sker

3.1 Nuläge

Stadens mötesplatser är ett viktigt led i att stärka den sociala hållbarheten. Här är föreningslivet en viktig medspelare. Men den typ av Stadens lokaler som nyttjas mest i nuläget av föreningslivet är Stadens olika idrottsanläggningar. Föreningarna har möjlighet att nyttja exempelvis idrottshallar när Stadens verksamheter inte använder dem. Ju större och mer fullvärdig hall desto högre är nyttjandegraden.

Uthyrning av stadens idrottsanläggningar administrerar Fritid- och folkhälsoförvaltningen. Grundskoleförvaltningen respektive Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen hyr i mindre omfattning, men frekvent, ut vissa av sina lokaler exempelvis samlingsalar och idrottshallar. Det förekommer också att mindre lokaler hyrs ut för större privata sammankomster. Var och en hanterar själva processen kring sin egen uthyrning.

När det exempelvis gäller Grundskoleförvaltningens uthyrning till föreningar är detta begränsat till vissa skolor inom centralorten. Dessa lokaler uppfyller olika krav bl.a. på säkerhet och att de kan lätt avgränsas. Därför är de enklare att hyra ut. När det gäller helt nya eller ombyggda skolor har anpassningar gjorts för att möjliggöra en extern uthyrning. Framöver kommer möjligheterna att hyra ut lokaler öka eftersom fler skolor med tiden kommer att byggas om och det är även aktuellt med nya skolor. På sikt kan på så sätt fler lokaler komma föreningslivet till del.

Sedan år 2021 finns en gemensam hantering för upplåtelse av skollokaler och idrottshallar i samband med evenemang. Som stöd finns en organisations- och processbeskrivning där Fritid- och folkhälsoförvaltningen har ett samordningsansvar. Initialt är sex skolor utvalda – tre grundskolor och tre gymnasieskolor. Kraven som gäller på skolornas lokaler tillgängliga för uthyrning är definierade. De förvaltningarna som hyr ut sina lokaler anser att samarbetet har fallit väl ut och är nöjda med förfarandet. Antal tillfällen då lokaler hyrts ut under det gångna året har dock varit relativt få på grund av rådande Corona-restriktioner.

Kontrakt skrivs normalt med föreningen eller privatpersonen vid lokaluthyrningen som reglerar hyresförhållandet.

De nämnder som idag hyr ut sina lokaler har var och en tagit beslut om sina uthyrningstaxor. Undantaget är för närvarande Grundskolan. Taxorna kommer dock att inom kort tas upp i nämnd för beslut.

3.2 Behov

Föreningslivet har dock behov av andra typer av lokaler än just idrottshallar. Behovet kan delas in i två grupper; dels stora lokaler som kan ta emot större folksamlingar, dels mindre lokaler för användning ett par timmar i veckan för olika mötes- och verksamhetsaktiviteter. För att tillmötesgå behoven i båda fallen bör lokalerna vara möblerade med tillgång till nödvändiga faciliteter såsom

exempelvis kök, toalett, etc. samt att avgiften för att hyra lokalen behöver ligga på en rimlig nivå. Det måste också finnas en ekonomisk möjlighet för föreningarna att hyra lokalen/lokalerna.

För de skollokaler som ännu inte är ombyggda finns det begränsningar som motverkar uthyrning. Oftast vill den som hyr ha tillgång till kök. Det finns dock regler kring livsmedelssäkerhet som måste följas. Detta skulle exempelvis kunna lösas genom utbildning i handhavande, och/eller genom en praktisk hållbar lösning, som kan tillgodose behoven utan att det strider mot regelverket. Det finns ett koncept som används när det gäller övernattningar i idrottshallar i samband med evenemang. Frågan behöver dock utredas mer om vilka krav som ska ställas på den som hyr när lokalen ska hyras med kök. Olika lösningar behöver diskuteras och föreslås prövas genom pilotprojekt i mindre skala. Först därefter går det att besvara vilka lokaler med tillgång till kök som kan vara möjliga att hyra ut.

Det lokala föreningslivet är rikt, stimulerar till gemenskap, utveckling och lärande på många olika plan och spelar således en viktig roll för att skapa ett socialt hållbart samhälle. Hässleholmen och Norrby är exempel på områden inom Borås stad där behovet av föreningslokaler är stort. Om våra gemensamma lokaler bättre kan komma föreningslivet till del i dessa områden skulle det kunna ge betydande mervärden.

Det finns även ett växande behov av att löpande hyra en lokal ett par timmar per vecka som idag är svårt att med enkelhet tillmötesgå. Hyrs en lokal finns normalt även önskemål om tillgång till kök/pentry men även möjligheten att förvara material för föreningens verksamhet. Problematiken beträffande kök/pentry är den samma som för större lokaler. När det gäller förråd kan det finnas olika lösningar för grundskolorna. Det handlar inte om enhetliga lösningar utan hur förrådstillgången kan lösas kommer troligen att variera beroende på skola och var i skolan den lokal är belägen som är aktuell att hyra ut. Således behöver det kartläggas lokalt där önskemål finns vilka lokaler som kan vara aktuella och vilka möjligheter som kan finnas för att kunna tillmötesgå behovet av förråd. Gymnasieskolorna å sin sida bedömer att det inte finns några förrådsytor att ställa till förfogande på grund av utrymmesskäl. I samband med ombyggnation av gymnasielokaler har frågan om förråd för externa hyresgäster aldrig varit aktuell då det ofta handlar om att maximera lokalanvändningen för den egna verksamheten.

En annan begränsning är hur kraven på olika säkerhetsaspekter kan tillgodoses. Den som hyr lokalen ska enbart ha tillgång till det som är ingår i förhyrningen. Fler lokaler skulle således kunna hyras ut om fastighetsobjekten är utrustade med passagesystem. En del lokaler är givet lokaliserings- och planlösning lättare att avgränsa än andra. Hur många lokaler som skulle kunna hyras ut, förutom de som idag hyrs ut, får analyseras i samband med en förfrågan om möjligheten att hyra.

För att lokalerna ska vara attraktiva att hyra för föreningarna måste avgiften vara rimlig. En för staden gemensam taxesättning förordas. Nu sätter nämnderna själva sina taxor för de lokaler som hyrs ut. Den taxa som gäller i samband med

upplåtelser av skollokaler och idrottshallar i samband med övernattnings vid evenemang, baseras på Fritid-och folkhälsonämndens taxerättning av idrottshallar. Avgifterna är subventionerade med skattemedel, dvs föreningar som hyr, betalar en mindre del av den totala kostnaden.

Fritid-och folkhälsa har sedan i höst ett nytt verksamhetssystem för att hantera föreningsbidrag och lokalbokningar av idrottsanläggningar. Det IT-baserade systemet är flexibelt och kan enkelt kopplas ihop med olika IT-lösningar såsom exempelvis för tillträde och övervakning. Att utöka hanteringen för att även ta hand om andra lokaler bedöms som möjligt.

Skolorna administrerar idag själva sin lokaluthyrning. Större skolor har dock bättre möjligheter att rent administrativt hantera lokalbokningar än mindre enheter. Det finns förvisso samordningsvinster i att ha en för Staden gemensam bokningsadministration men den kan finnas behov av att kunna anpassa till de organisatoriska förhållanden som råder lokalt. Att berörda nämnder kan integreras i ett gemensamt bokningssystem underlättar.

Även om bokningsadministration samordnas till en nämnd kvarstår dock behovet av uthyrningsansvariga på de olika skolenheterna. Det behöver vid respektive förvaltning utarbetas en rutin för den lokala processen rörande lokaluthyrningen – för- som efterarbete. Om antalet uthyrningsbara lokaler ökar behöver det inte innebära att det kommer krävas mer personella resurser lokalt. Tillträde och övervakning av lokaler kan hanteras via olika IT-lösningar. Den som hyr lokalen ansvarar för iordningställande av lokalen.

Efterfrågan på möteslokaler för olika idrottsföreningar har ökat och som förespås komma öka än mer framöver. Det är numer allt mer vanligt att nystartade föreningar inte bygger sina egna klubbstugor. Föreningarna saknar således lokaler för att under ett par timmar per vecka kunna hålla olika möten inför/efter träning och matcher och/eller för föreningsadministrativa aktiviteter.

Den som hyr lokalerna bör/ska dela verksamhetens värdegrund. Ansvar för att bedöma vem som ska få hyra en lokal bör ligga på den förvaltning som är samordningsansvarig för uthyrningen.

Vad som gäller i samband med förhyrningen ska vara tydligt. Kontrakt bör skrivas för lokaluthyrningen. Där ska framgå ordningsregler, hyresgästens skyldigheter, ansvars- och försäkringsfrågor och övriga regler i syfte att reglera hyresförhållandet. Kontraktstecknande förekommer normalt redan idag.

3.3 Slutsatser

Möjligheter att hyra ut förskolelokaler till föreningslivet bedöms som ringa. Det beror på den sekretess som råder i förskolan för skydd av personliga uppgifter om den enskilde. Sekretessen i skolverksamheten är inte lika begränsade och som följd bedöms att möjligheterna är större för uthyrning av skollokaler när dessa inte används för undervisning. En annan aspekt är att förskolan i sin verksamhet, för att stimulera till barns utveckling och lärande, använder mer pedagogiskt material och utrustning i lokalerna. Rent hanteringsmässigt försvårar detta en

möjlig uthyrning eftersom material och inventarier måste placeras i förråd eller förvaras på annan plats inför varje gång lokalen ska hyras ut.

Det finns olika krav på lokaler bland annat säkerhetsaspekter som passagebehörigheter, brandskydd, tillgänglighet m.m. Här handlar det också om intresseavvägningar när det byggs om-/till eller nytt. Det kan finnas svårigheter, givet de krav olika reglerna ställer, att i projekt samtidigt även beakta möjligheter för eventuell framtida uthyrning av lokaler, och med hänsyn till detta, att kostnaden för projektet som helhet är ekonomiskt försvarbart. Att lokalerna i första hand ska vara anpassade för kärnverksamheten och dess primäruppdrag bör vara styrande.

Det behöver tydliggöras hur kostnaderna för anpassningar för att möjliggöra lokaluthyrning ska finansieras, d v s ska de täckas inom respektive verksamhets driftsbudget eller via centralt avsatta medel.

Att stärka den publika informationsinsatsen kring vilka lokaler som redan idag är möjliga att hyra ut är ett exempel som på ett enkelt sätt snabbt kan öka uthyrningsgraden och ge ökade möjligheter för föreningarna och privatpersoner att hitta lokaler för sina verksamheter. Detta kräver dock en samordning inom Staden. Även lokalbokningen behöver samordnas för en effektivare uthyrningsadministration. Genom sina goda kontakter med föreningslivet faller det sig naturligt att Fritid- och folkhälsonämnden bör få samordningsansvaret för administrationen av lokaluthyrningen.

Frågan om bedömningen vilka föreningar som ska få hyra lokalerna bör vara lika inom Staden.

De nämnder som idag hyr ut sina lokaler har var och en tagit beslut om sina uthyrningstaxor, men det finns flera fördelar om avgiftssättningen vore enhetlig. Nivån på den avgift som ska tas ut måste också fastställas, likaså hur den bör differentieras. Om strävan är att öka incitamentet att hyra lokal behöver finansieringsfrågan fastställas i det fallet inte kostnadstäckning erhålls.

4 Sammanfattande slutsatser och förslag

- Att samverka lokalt för att stärka ett ökat lokalutnyttjande bör vara ett viktigt inslag i den strategiska lokal försörjningen. Detta bör kompletteras med att riktlinjer och arbetssätt utformas som stärker att den övergripande planeringsprocessen tydligare beaktar möjligheter till lokalsamverkan mellan olika nämnder.
- Berörda förvaltningarna bedömer att deras inbördes samverkan således kan stärkas, men det som mest kan bidra till ett ökat lokalnyttjande är en utökad samverkan med Fritid- och folkhälsa, i syfte att ge föreningslivet större möjligheter att använda lokaler under den tid verksamheten inte nyttjar dessa.
- Föreningslivet har behov av att få hyra lokaler. Vilken typ av lokaler kan delas in i två grupper; dels stora lokaler som kan ta emot större folksamlingar, dels mindre lokaler för användning ett par timmar i veckan för olika mötes- och verksamhetsaktiviteter.
- För närvarande kan inte frågan om vilka verksamhetslokaler som är möjliga att hyra till fullo besvaras. Verksamheterna behöver även utreda om lokalerna ska vara koncentrerade till ett fåtal geografiska platser eller inte, konsekvenser beroende på vilket alternativ som väljs och vad det kan få för effekter.
- Vem/vilka som ska få hyra en lokal behöver definieras. Den som hyr lokalerna bör/ska dela verksamhetens värdegrund. Ansvaret för att bedöma vem som ska få hyra en lokal bör ligga på den förvaltning som är samordningsansvarig för uthyrningen.
- För att få en effektivare lokalhantering behöver det bli enklare för föreningar respektive privatpersoner att få tillgång till lokaler som de kan hyra för att bedriva sin verksamhet i. Genom sina goda kontakter med föreningslivet faller det sig naturligt att Fritid- och folkhälsonämnden bör få samordningsansvaret för administrationen av lokaluthyrningen men att det fortsatt kommer krävs en viss medverkan lokalt där den uthyrningsbara lokalen finns att tillgå.
- Att avgiften för föreningslivet och privata personer blir enhetlig inom Staden för de lokaler som är möjliga att hyra och att avgiften differentieras efter typ av lokal m.m.



§ 162

Dnr LFN 2021-00409 1.1.3.0

Uppdrag i budget 2021 - Samverkan av lokaler

Lokalförsörjningsnämndens beslut

Lokalförsörjningsnämnden beslutar att skicka ut upprättad rapport på remiss till berörda nämnder. Remissvaren skall ha inkommit till Lokalförsörjningsnämnden senast den 31 januari 2022. Nämnden planerar att godkänna upprättad rapport på nämndmötet i februari 2022.

Sammanfattning av ärendet

Bakgrund

Rapporten behandlar det uppdrag som Lokalförsörjningsnämnden fått av Kommunfullmäktige i budget 2021 att tillsammans med Grundskolenämnden, Förskolenämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden utreda hur nämnderna på ett bättre sätt kan använda sina lokaler gemensamt. Hur föreningslivet kan använda lokalerna när det inte bedrivs någon undervisning i dem ska särskilt belysas.

Rapporten har tagits fram av en arbetsgrupp med tjänstepersoner från Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och Lokalförsörjningsförvaltningen. Då Fritid- och Folkhälsoförvaltningen till stor del berörs av frågan har även den förvaltningen inkluderats i arbetet.

Rapporten visar en samsyn på vikten av ett samarbete avseende lokalutnyttjande. Samverkan med Fritid- och Folkhälsonämnden bedöms vara mest värdefull för att ge föreningslivet större möjligheter till att utnyttja lokaler när de inte används av annan verksamhet.

Efter att nämnden har godkänt rapporten föreslås den lämnas till Kommunstyrelsen med tillägget att rapporten går på remiss till berörda nämnder för svar senast i januari.

Beslutsunderlag

1. Rapport – Samverkan om lokaler
2. Missiv

Ing-Marie Samuelsson
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2021-00156 1.2.3.3

Svar på revisionsrapport - Borås Stads hantering av coronapandemin

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden tillstyrker slutsatserna i granskningen av Borås Stads hantering av coronapandemin.

Svaret översänds till Borås Stads revisionskontor.

Sammanfattning

Förskolenämnden har beretts tillfälle att yttra sig över Kommunforskning i Västsveriges (KFi) granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin.

Stadsrevisionen bedömer sammantaget att Borås Stads arbete med organisering, styrning och ledning under pandemin i huvudsak har varit ändamålsenligt. Granskningen avslutas med rekommendationer som Stadsrevisionen bedömer kan ligga till grund för fortsatt utvecklingsarbete. Dessa är:

Decentraliserad strategi

Krishanteringen har nyttjat den decentraliserade strategins styrka. Framgent är det viktigt att ta hänsyn till de olika roller som intas och de funktioner de fyller.

Övningar kopplade till grundläggande struktur

Erfarenheterna pekar på vikten av att kombinera en grundläggande väl-fungerande struktur med övningar och framtagande av olika scenarier även i ”fredstid”.

Inventering och omfördelning av personal

I stort sett fungerade flexibilitet och omallokering av personal under pandemin. Det behövs mer reflektion kring hur mottagarsidan kan förberedas för att ta emot personal.

Organisering och ledning

Former för organisering och ledning som praktiseras i vardagen har visat sig fungera bäst även i krisledningsarbete. Under stress ger kända samordningsformer och beslutsstrukturer en balanserad krisledning.

Samverkan med andra

Borås Stad har dragit nytta av samverkan kring information om corona-frågor, kunskap om hantering samt tolkning av regelverk gällande pandemin. Genom att följa händelseförlopp i andra kommuner så har Borås Stad kunnat planera

för det egna arbetet. Det kan därför finnas anledning att utveckla det mellankommunala samarbetet och samverka med andra myndigheter för att stämma av kring åtgärder som kan vara lämpliga i olika verksamheter.

Lärande

Det är viktigt att säkerställa att ny kunskap om kris- och beredskapsarbete förvaltas aktivt. Det handlar om att ta tillvara erfarenheter men också att använda erfarenheterna för att rusta kommunen för kommande utmaningar.

Förskolenämnden instämmer i ovanstående punkter och vill understryka vikten av att förbereda organisationen på olika typer av kriser. I en genomtänkt utbildning kan Borås Stad stå rustad för olika slags kriser framgent. Det är därför viktigt att samverka mellan nämnder, förvaltningar och central krisledning i framtagande av en plan för utbildning.

Ärendet i sin helhet

Förskolenämnden har beretts tillfälle att yttra sig över granskningen av Borås Stads hantering av coronapandemin. Kommunforskning i Västsverige (KFi) har genomfört granskningen på uppdrag av Stadsrevisionen genom att Borås Stad har deltagit i KFi:s utvärderingsprogram Kommuner i Coronatider.

Rapporten konstaterar att krisledningsarbetet under pandemin till största delen har fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen. Framgångsfaktorer har varit en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner och robusta förvaltningsorganisationer. Samtidigt pekar Stadsrevisionen på vikten av att i arbetet med krisberedskap och krisledning framöver ta tillvara kunskaper och erfarenheter från pandemin. Olika förvaltningar i Borås Stad har bidragit till rapportens resultat genom självskattningar, intervjuer och hearingar.

I resultatet beskrivs Borås Stads hantering av pandemin och olika perspektiv och lärdomar tas upp gällande till exempel beslut och åtgärder, rapportering och ekonomi, personalfrågor, samarbete och samordning, kommunikation och media samt digitalisering. Resultatet har sedan analyserats mot organiserings-, lednings- och styrningsperspektiv och rapporten landar i vilket lärande och slutsatser som kan dras. Granskningen avslutas med rekommendationer som Stadsrevisionen bedömer kan vara en grund för fortsatt utvecklingsarbete. Det är totalt sex rekommendationer:

- Krishanteringen har nyttjat den decentraliserade strategins styrka och det är viktigt i ett framtida utvecklingsarbete att beakta detta och ta det som en utgångspunkt. De olika roller som intas och vilka funktioner de fyller är viktigt att ta hänsyn till i sammanhanget.
- Erfarenheter visar på vikten av en grundläggande välfungerande struktur i kombination med övningar och framtagande av olika scenarier. Det är därför viktigt att hålla krisberedskap och krisledningsfrågorna levande även i "fredstid".
- En viktig förmåga under kris handlar om flexibilitet och omallokering av personal. Detta fungerade i många stycken väl sett till förmågan att

inventera och omfördela. Vad som framförallt förefaller varit utmanande är ”mottagarsidan”. Ett område för fortsatt utveckling av krisledning bör därför ta denna observation som sin utgångspunkt.

- De former av organisering och ledning som praktiseras i vardagen tenderar att fungera bäst att praktisera även i ett krisledningsarbete. När krisens stress gör sig påmind, borgar samordningsformer och beslutsstrukturer som känns igen för en balanserad krisledning. Något att beakta och ta med sig inför planering av framtida krisledning.
- Kommunen har haft stor nytta av den samverkan kring information om pandemins utveckling, kunskap om att hantera smittan och tolkning av regelverk och rekommendationer som kommit efterhand. Kommunen har dragit nytta av att pandemin tagit fart tidigare i andra kommuner i den egna planeringen av insatser. Det kan därför finnas anledning att utveckla det mellankommunala samarbetet och samverkan med andra myndigheter för att göra avstämningar kring åtgärder som kan vara lämpliga i olika verksamheter.
- Ett omfattande och brett lärande har skett och många erfarenheter gjorts. För att säkerställa att de ”kunskapsvinster” som gjorts inte går förlorade är det viktigt med ett aktivt förvaltande av dessa. Delvis handlar det om erfarenheter som rör kris-och beredskapsarbete, delvis och i större utsträckning hur erfarenheterna kan användas för att rusta för kommande utmaningar.

Förskolenämnden instämmer i ovanstående punkter och vill understryka vikten av att förbereda hela organisationen på olika typer av kriser. I en genomtänkt utbildning kan Borås Stad stå rustad för olika slags kriser framgent. Det är därför viktigt att samverkan sker mellan nämnder, förvaltningar och central krisledning när det gäller att ta fram en plan för utbildning.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har som skyldighet att alltid beakta barnets bästa i alla beslut som rör barn. I detta ärende där Förskolenämnden ombetts yttra sig över en rapport och är nämnden inte beslutande instans. Det är därför upp till beslutade nämnd att beakta barnperspektivet i ärendet. Förskolenämnden vill dock starkt poängtera vikten av att barnkonventionen och barnets bästa beaktas inför slutgiltigt beslut i ärendet.

Beslutsunderlag

Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin

Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Revisionskontoret

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av
pandemin

Christian Jensen, Caroline Leppänen, Mikael Lofström
och Gustaf Kastberg Weichselberger

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av pandemin

Christian Jensen, Caroline Leppänen, Mikael Lofström
och Gustaf Kastberg Weichselberger

En rapport om erfarenheter av styrning, organisation, ledning och lärande i kommuner under covid-19 pandemin. Utvärderingen har gjorts inom ramen för forskningsprogrammet KomCo – Kommuner i coronatider.

U-rapport nr 107

ISBN 978-91-87454-90-5
© KFi tillsammans med författaren 2021
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

Sammanfattning.....	6
Inledning	9
<i>Disposition</i>	10
Metod.....	10
Teoretiska utgångspunkter.....	13
Formell organisation.....	13
Samverkan och flernivåstyrning.....	16
Konkurrerande värden.....	18
Organisatoriskt lärande	20
Utgångspunkter för analys.....	22
Borås Stads hantering av pandemin	23
Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp.....	23
Pandemin kommer och krisledning initieras.....	24
<i>Från oro till lugn</i>	30
Beslut, åtgärder och kritiska moment	32
Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi.....	36
Samarbete och samordning inom staden	37
Personalfrågor.....	40
Samspel mellan politik och förvaltning.....	41
Samverkan med externa aktörer.....	43
Kommunikation och media.....	44
<i>Informations- och kommunikationsutmaningar</i>	47
Förändringar i fokus.....	48
Lärdomar om krisledning och beredskap.....	51
Lärdomar om omsorg, hygien och smitta.....	54
Lärdomar om digitalisering.....	56

Analys	60
Övergripande kring utveckling.....	60
Organisatoriska dimensioner	62
<i>Arbets- och ansvarsfördelning</i>	62
<i>Koordinering</i>	63
<i>Samverkan med externa aktörer</i>	65
<i>Kapacitet och beredskap</i>	66
<i>Relationer och kommunikation</i>	68
Lärande	70
<i>Förutsättningar för ett lärande</i>	73
Värdekonflikter i krisarbete	74
<i>Informations över- och underskott</i>	76
Övergripande omdömen och rekommendationer.....	78
Rekommendationer	79
Referenser	81

Sammanfattning

I denna rapport fokuserar vi hur Borås Stad hanterat pandemin. Det mer specifika syftet är att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin ur ett organiserings-, lednings- och styrningsperspektiv. Ambitionen är att skapa ett underlag för lärande: både inför framtida kriser och inför en kommande vardag utan pandemi. Utvärderingsstudien är en del av ett omfattande forsknings- och utvärderingsprogram vid Kommunforskning i Västsverige (KFi). Ambitionen med programmet är att skapa underlag för ett bredare lärande kring hanteringen av pandemin. Föreliggande studie genomförs på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Borås Stad.

Ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell. En central del av det empiriska materialet utgörs av självvärderingar som ett urval av sju förvaltningar sammanställt. Varje förvaltning som tagit fram en självvärdering genomförde också en hearing. Utöver det genomfördes också intervjuer med sammanlagt sju personer. Sammanställningen av det insamlade materialet presenteras i ett kapitel där centrala teman lyfts fram.

Analysen av det insamlade materialet presenteras i ett antal teman efter en övergripande beskrivning av utvecklingen för Borås Stad. Det konstateras att i det mest akuta inledningsskedet fick Borås Stad en viss resit som möjliggjorde att kommunen kunde mobilisera och iaktta andra kommuner som drabbats. Sammantaget har emellertid pandemin påverkat kommunen i omfattande utsträckning. Teman som lyfts fram i analysen rör ansvar, koordinering, kapacitet, samordning och lärande. Ansvarsförhållande mellan politik och förvaltning och mellan olika delar av förvaltningen beskrivs som tydlig. Relationerna kan också sammanfattas som förtroendefulla. Kommunikationen har fungerat väl, även om krisen, särskilt i inledningsskedet, skapade stora utmaningar på grund av det snabba händelseförloppet. En balansgång mellan att ge snabb information och att ge korrekt genomarbetad information beskrivs.

Den övergripande karaktäriseringen som görs av hur kommunen mött pandemin organisatoriskt och ledningsmässigt är att det skett med en decentraliserad ansats. Med det avses att de ordinarie organisatoriska strukturerna

tillämpats och att krisledning mobiliserats inom ramen för dessa. Krisledningsnämnden har inte aktiverats. Borås Stads organisering har en tydlig decentraliserad strategi där tonvikten är att beslut ska tas verksamhetsnära i respektive förvaltning. Detta har fungerat väl i huvudsak, men det fanns samtidigt förvaltningar som hade uppskattat en tydligare dialog såväl mellan förvaltningarna som i förhållande till den centrala krisledningen.

Vi konstaterar i rapporten att de redogörelser som studien baseras på ger samstämmt ett gott betyg åt kommunens organisering och ledning under pandemin. Vår analys pekar inte heller i någon annan riktning. Organisering av krisledningsarbetet i mötet med pandemin förefaller ha fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen. Sammantaget visar analysen en kommun som i huvudsak haft ett fungerande krisledningsarbete.

Rapporten avslutas med några rekommendationer som kan ligga till grund för ett fortsatt utvecklingsarbete:

- En övergripande viktig observation är att **krishanteringen** har nyttjat den decentraliserade strategins styrka. I ett framtida utvecklingsarbete är det viktigt att beakta detta och ta det som en utgångspunkt. Viktigt att ta hänsyn till i sammanhanget är de olika roller som intas och vilka funktioner de fyller.
- De erfarenheter som gjorts pekar på vikten av en grundläggande välfungerande struktur i kombination med övningar och framtagande av olika scenarier. Det är därför viktigt att hålla **krisberedskap och krisledningsfrågorna** levande även i "fredstid".
- En viktig förmåga under kris handlar om flexibilitet och omallokering av **personal**. Detta fungerade i många stycken väl sett till förmågan att inventera och omfördela. Vad som framförallt förefaller varit utmanande är "mottagarsidan". Ett område för fortsatt utveckling av krisledning bör därför ta denna observation som sin utgångspunkt.
- En annan erfarenhet som också gjorts är att de former av organisering och ledning som **praktiseras i vardagen** också tenderar att fungera bäst att praktisera även i ett krisledningsarbete. När krisens stress gör sig påmind borgar samordningsformer och beslutsstrukturer som känns igen för en balanserad krisledning. Något att beakta och ta med sig inför planering av framtida krisledning.

- Kommunen har haft stor nytta av den samverkan kring information om pandemins utveckling, kunskap om att hantera smittan och tolkning av regelverk och rekommendationer som kommit efterhand. Kommunen har även dragit nytta av att pandemin tagit fart tidigare i andra kommuner så att man har kunnat ta höjd för egna insatser. Det kan därför finnas anledning att utveckla det **mellankommunala samarbetet och samverkan med andra myndigheter** för att göra avstämningar kring vilka åtgärder som kan vara lämpliga i olika verksamheter.
- Ett omfattande och brett **lärande** har skett och många erfarenheter gjorts. För att säkerställa att de ”kunskapsvinster” som gjorts inte går förlorade är det viktigt med ett aktivt förvaltande av dessa. Delvis handlar det om erfarenheter som rör kris- och beredskapsarbete, delvis och i större utsträckning hur dessa erfarenheter kan användas för att rusta kommunen för kommande utmaningar. En ledande fråga kan vara hur erfarenheterna som gjorts kan göras till vinnande innovationer.

Inledning

Den 11 mars 2020 deklarerade Världshälsoorganisationen (WHO) att världen drabbats av en pandemi. Ingen kunde då föreställa sig att vi ett och ett halvt år senare allt jämt skulle leva i ett läge där vi fortfarande inte vet hur slutet ska gestalta sig. Mycket har hänt. Nedstängningar har skett, vaccin tagits fram i rekordfart och nya sätt att genomföra arbete på har anammats. I denna rapport fokuserar vi hur Borås Stad hanterat pandemin. Det mer specifika syftet för denna studie av Borås Stads hantering av pandemin är att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin. Fokus ligger på organisering, ledning och styrning. Ambitionen är att skapa ett underlag för lärande: både inför framtida kriser och inför en kommande vardag utan pandemi. Föreliggande studie genomförs på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Borås Stad.

Att utvärdera handlar som all värdering om att ställa något i relation till något slags värde, helst med hjälp av någon slags måttstock. Pandemin ställer emellertid till det för utvärderaren på grund av att det inte finns något självklart värde eller skala att ställa observationerna mot. Detta beror delvis på att det är en helt ny företeelse. Återkommande har kommentarer varit att detta med en pandemi var något samhällets aktörer inte förberett sig eller planerat för. Delvis försvåras utvärderingen av att pandemin visat sig påverka förutsättningar för i princip all verksamhet, mer eller mindre direkt. Till det ska läggas att utvecklingen av pandemin geografiskt och sett till vilka verksamheter som drabbas mest visat sig inte följa någon regelbundenhet. Klustermitta och vågor har drabbat verksamheter och kommuner högst olika. Sammantaget gör det att hanteringen av pandemin kan beskrivas som ett rörligt mål. Allt jämt i varje fall. Någon gång kommer även denna kris att bli historia, men där är vi i skrivande stund inte än.

Utvärderingsstudien är en del av ett omfattande forsknings- och utvärderingsprogram på Kommunforskning i Västsverige (KFi). Ambitionen med programmet är att skapa underlag för ett bredare lärande kring hanteringen av pandemin. Genom ett flertal fallstudier genereras ett underlag för analys där hanteringen av pandemin blir belyst ur olika infallsvinklar. För Borås Stad

innebär det tillsammans med det upplägg som används att möjligheter till lärande sker i tre olika steg. I ett första steg sker ett lärande genom den kritiska reflektion som själva genomförandet av utvärderingsstudien bygger på, där ett centralt moment är författande av självvärderingar som kritiskt diskuteras. I ett andra steg sker ett lärande som en konsekvens av den övergripande analysen som presenteras i föreliggande rapport. I ett tredje steg möjliggörs ett kunskapslärande genom att lära av andra. Utvärderingen ingår nämligen i en större forskningsinsats. Detta möjliggör ett mer övergripande lärande kring hanteringen av pandemin och dess konsekvenser. En sak har vi redan lärt oss: kriser kan vara mer utdragna och mer omfattande än vi tidigare föreställt oss. När vi planerade den första delstudien i programmet augusti 2020 trodde vi oss se slutet på pandemin. Nu ett år senare är vi inte lika säkra, men hoppas att vi befinner oss i en slutfas.

Disposition

I nästföljande kapitel sker en redogörelse för metod och den empiri som rapportens analys bygger på. I det därpå följande kapitlet beskrivs de teoretiska utgångspunkterna. Därefter följer ett kapitel där de empiriska iakttagelserna sammanfattas. I de två avslutande kapitlen presenteras analys och slutsatser

Metod

Flera gånger har händelseutvecklingen gäckat samhället. Samtidigt finns det som vi beskrev ingen självklar måttstock att värdera hanteringen av pandemin mot. Vi har valt en kvalitativ ansats utifrån denna förutsättning och det syfte som formulerats för utvärderingen. Datainsamlingen utgör grunden för utvärderingen. Ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell.

En central komponent i materialinsamlingen är att enheter sammanställer en självvärdering. Ambitionen är att genomförandet i sig ska stimulera ett lärande kring verksamheten. I Borås Stads fall handlade det om sju enheter. Varje enhet som tagit fram en självvärdering genomförde sedan en hearing. Under denna ställdes fördjupande och breddande frågor kring de teman som är centrala för utvärderingen. Frågorna ställdes av en grupp forskare och anteckningar fördes. På de hearingar som genomfördes representerades enheterna av två personer eller fler. Till varje hearing utsågs även en bisittare i form av en person som representerar någon av de övriga enheter som genomgår hearingförfarandet. Detta dels för att skapa en ytterligare möjlighet till validering och reflektion över vad

som framgår av hearingen, dels för att skapa ett direkt lärande där bisittaren blir bärare av ett vidgat perspektiv.

Hearingarna är viktiga av flera skäl. De kompenserar i vissa fall för bristfälliga och ofullständiga självvärderingar, de är tillfälle för alla nyckelaktörer att komplettera det skrivna ordet och inte minst innebär intervjuerna att den mest aktuella händelseutvecklingen kan beaktas. Utvärderingen handlar både om hur pandemin hanteras och hur den har hanterats. En allmän bedömning av självvärderingarna är att grundackordet är positivt och inte, med några undantag, särskilt problematiserande i förhållande till sin egen roll i arbetet. Hearingarna ger därmed en möjlighet till ett mer fördjupat och kritiskt samtal kring olika aspekter. Teman som var centrala i självvärderingar och under hearingar var:

- Den övergripande bilden och tillbakablick
- Beslut, åtgärder och kritiska moment inom verksamheten
- Samordning och samarbete
- Förutsättningar och beslut
- Olika aktörers betydelse
- Lärdomar och framtid

Utöver det material som samlades in via självvärderingar och hearingar genomfördes också intervjuer med aktörer som kunde förväntas bidra med fördjupande eller breddande perspektiv. Sammanlagt genomfördes sju intervjuer där två av de intervjuade varit delaktiga i hearingarna medan övriga representerade andra förvaltningar. Till skillnad från materialet som genererades genom självvärderingar och hearingar utlovades respondenterna anonymitet. Intervjuerna har transkriberats och kodats och materialet är tillgängligt enbart för forskargruppen.

Vår bedömning är att vi under insamlandet av material uppnådde det som ibland i kvalitativa studier benämns ”mättnad”. Vad detta begrepp avser är att genomförande av ytterligare materialinsamling inte hade tillfört något väsentligt nytt. Detta beror givetvis till stor del på avgränsningen i syftet med ett fokus på stadens övergripande organisering och styrning.

De enheter som författat självvärderingar är:

Centrala krisledningsstaben
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen
Vård- och äldreomsorgsförvaltningen
Förskoleförvaltningen
Grundskoleförvaltningen
Sociala omsorgsförvaltningen
Individ- och familjeomsorgsförvaltningen

Genomförandet har gjorts av en grupp forskare knutna till KFi:s nätverk. En central aspekt för utvärderingen är perspektivet att utvärderarna är "kritiska vänner". Med detta menas att utvärderingen ska stödja ett kommande förbättringsarbete inom kommunen. Utvärderarnas grundinställning är att tillföra nytta som ska kunna möjliggöra förbättringar. Detta sker bäst genom att förmedla olika perspektiv på den bedrivna verksamheten och i beskrivningar och bedömningar av hur arbetet bedrivits och inte undvika att framföra saklig kritik.

Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel redogör vi för de teoretiska utgångspunkterna som fungerat som ett stöd för de tolkningar av händelseförloppet som gjorts (Lukka & Vinnari, 2014)¹. Tre teman adresseras i litteraturen som tillsammans ger ett stöd för analys och tolkningar. Ett första tema gäller grundläggande begrepp kring organisering såsom arbetsdelning och koordinering som också relateras till begreppet decentralisering. Ett andra tema uppmärksammar vikten av att beakta olika värden, både i kristid och i mer ordinarie tider. Ett tredje tema berör organisatoriskt lärande och vad det innebär och ställer för krav på en organisation.

En viktig samlad utgångspunkt är emellertid att all organisering handlar om val och avvägningar (Kastberg & Siverbo, 2017). Det innebär att det inte finns någon organisationsform som är optimal i alla lägen och kan möta alla förändringar över tid, vilket inte minst är viktigt att uppmärksamma i en studie av en kris som visat sig slå olika mot olika verksamheter och dessutom vid skilda tidpunkter.

Formell organisation

Organisering handlar om att fördela uppgifter så att en verksamhet kan planeras och utföras på ett effektivt sätt. En grundläggande och nödvändig egenskap är fokusering på organisationens uppgift och en tydlighet i hur ansvaret är fördelat och hur det utkrävs. Vi följer här det klassiska resonemang som Henry Mintzberg (1983) utvecklat kring huvudpelarna i organisering där vikten av arbetsdelning och koordinering sätts i centrum.

I en större organisation ställs alltid krav på en utvecklad arbetsdelning. Vem som gör vad och varför måste vara tydligt och klart definierat. Därav följer förutsättningar för att inom olika väl avgränsade delar kunna fatta beslut och för att kunna agera och genomföra förändringar nödvändiga för organisationens

¹ Teorin ska i detta fall inte främst betraktas som något som i sig ska utvecklas utan som ett stöd för mer utvecklade slutsatser kring hanteringen av pandemin i Borås Stad. Teorin utgör därmed ett metodstöd medan domänen för kunskapsutveckling är det fall som studeras: Borås Stad.

överlevnad. Kort och gott är en tydlig arbetsdelning med ett tydligt vidhäftat ansvar en förutsättning för effektiv organisering. Arbetsdelningen kan sedan se ut på olika sätt. Arbetsuppgifter och funktioner kan organiseras utifrån en grundläggande logik om att alla som gör samma sak samlas i en enhet. Vi talar då om en funktionsindelad organisation. Ett alternativ är att samla alla som utför uppgifter i relation till en viss uppgift i en enhet. Då talar vi om en klient, process eller ibland territoriellt baserad indelning.

Arbetsdelning kan vidare delas in i en vertikal och en horisontell sådan och detta kan i sin tur beskrivas med hjälp av begreppen centralisering och decentralisering. Med de senare begreppen avses förmågan och kapaciteten att fatta beslut i vissa frågor. Med vertikal arbetsdelning åsyftas hur organisationen delas in i olika nivåer och hur beslutsmandat fördelas däremellan. I en kraftigt decentraliserad organisation har det mesta av beslutsfattandet flyttats ner i den vertikala hierarkin. I den centraliserade organisationen har i stället beslutsfattandet centrerats kring ledningen av organisationen. I en kommun kan det handla om kommunledning, kommunstyrelse och fullmäktige och de tjänstemannaorganisationer som är kopplade hit. Den horisontella dimensionen handlar istället om hur ansvar fördelats mellan olika enheter som kan beskrivas som liggandes på samma nivå. I en situation där en rad olika facknämnder, eller för den delen stadsdelsnämnder, verkar under fullmäktige med ett långtgående beslutsmandat kan vi dels tala om en vertikal decentralisering till nämnderna från fullmäktige, dels en horisontell decentralisering ut till de olika nämnderna.

En tydlighet i ansvar och fokus på uppgiften innebär emellertid en risk för att de avgränsade delarna inom organisationen beslutar och agerar på ett sätt som inte är till gagn för helheten. Detta kan ske på grund av okunskap om andra enheters förutsättningar och sammanhang eller på att incitamentsstrukturen ger anledning att försöka optimera den egna enheten (Tomkins, 2001). På en tydlighet i ansvarsfördelningen och en decentralisering av ansvar och befogenheter följer därför ett behov av koordinering av verksamheter. En nödvändig differentiering för att skapa tydlighet i ansvar kräver samtidigt således integrering.

Samordning, styrning och koordinering är olika beteckningar på aktiviteter som syftar till att trygga effektiva flöden och minska risken för målkongruens. Samordning kan ske enligt flera olika grundprinciper. Den kan baseras på formaliserade regelverk kring hur ett agerande ska ske. Fokus hamnar då på processer. Ett annat alternativ är att målstyra med fokus på det resultat som produceras i relation till vad som angivits som målvärde. Istället för processer hamnar

då verksamhetens resultat eller output i fokus. Ytterligare ett alternativ är att basera koordineringen på förtroende och decentralisering som i sin tur baserar sig på en trygghet i en gemensam förståelse och värdering av olika situationer. Det talas då ibland om kunskapsstyrning eller social styrning. Grunden är att individerna uppvisar en gemensam kunskaps- och värdegrund som fungerar som garanti för ett ändamålsenligt agerande (Oucchi, 1979).

Ett alternativ som i regel inte lyfts fram i styrningssammanhang när vi talar om större organisationer, men som just i denna kontext kan vara relevant att uppmärksamma, är det som benämns direkt styrning eller övervakning. Det innebär att styrningen baserar sig på att en överordnad styr verksamheten genom att göra situationsanpassade bedömningar av verksamheten och direkt fatta beslut om lämpliga åtgärder. Detta är dels en resurskrävande syssla och ett sätt att styra och leda på som ställer stora krav på och är i hög grad beroende av den enskilda individens kompetens och förmåga. Anledningen till att uppmärksamma denna form av styrning är på grund av att i den krisledningsorganisatoriska arsenalen finns vissa utrymmen att centralisera beslutsfattande och ställa ordinarie strukturer delvis åt sidan vid införande av så kallad krisledningsnämnd. Även om detta inte är en lösning som bygger på en enskild individs agerande, påminner det strukturellt om direkt övervakning. Som ett ytterligare styrningsalternativ kan också ömsesidig anpassning lyftas fram. Här handlar det om att individer och enheter genom att observera varandras handlande, föra dialog och anpassa sig koordinerar sina handlingar.

Decentralisering misstas ibland för en avsaknad av styrning. Vi kan göra en skillnad mellan decentralisering å ena sidan och ocentralisering å andra sidan (Brorström & Johansson, 1992). Vid en ocentralisering råder en situation där relationer mellan olika enheter, både vertikalt och horisontellt saknar struktur. Enheterna kan i en sådan situation agera flexibelt och fritt relativt andra enheter. Nackdelen är att de potentiella vinster som kan uppstå som en effekt av ett mer koordinerat agerande inte kan förväntas uppstå. En ocentraliserad organisation kan också förväntas resa frågor ur ett ansvarsperspektiv. Om det finns en överordnad nivå, exempelvis en politisk församling, som har ett övergripande ansvar är detta svårt att axla om tydliga relationer inte föreligger. Den decentraliserade organisationen å andra sidan bygger på att beslut, ansvar och befogenheter flyttats ner i organisationen men att det samtidigt föreligger en tydlig struktur vad gäller koordinering. Frihetsgraden blir jämfört med den ocentraliserade situationen något mindre, men å andra sidan skapas en ökad förmåga till samordning och övergripande ansvarstagande.

Organisering kan således sägas handla om att självständiga aktörer först bestämmer sig för att göra något tillsammans, därefter fördelar de uppgifterna sinsemellan och sedan försöker de finna ändamålsenliga former för samordning. Samordning innebär alltid transaktionskostnader och avvägningen är här mellan risken för suboptimering å ena sidan och risken för alltför hög komplexitet och beslutsvända vid för långtgående samordning å andra sidan. Fungerar inte samordningen är ett alternativ att återgå till att vara självständiga aktörer eller det motsatta, att införa en starkt integrerad och centraliserad organisation.

En analys av organisation och styrning i kris måste mot bakgrund av det resonemang som förts uppmärksamma de val som görs avseende arbetsdelning och koordinering såväl som hur praktiken gestaltar sig.

Samverkan och flernivåstyrning

Men det är inte enbart den inomorganisatoriska samordningen som är av betydelse. Inom offentlig sektor har samverkan varit ett honnörssord och viktigt tema för att organisera olika typer av förbättringsarbeten och därmed fullgöra sina åtaganden gentemot allmänheten. Det kan vara mellan olika professioner och yrkesgrupper, mellan olika huvudmän och mellan olika nivåer i samhället. Oavsett om syftet är att uppnå stordriftsfördelar eller kompletteringsfördelar innebär samverkan att olika parter ska komma överens om hur de ska agera tillsammans. Skillnader i regelverk, organiseringsprinciper, mandatfördelning och tolkningsföreträde leder ofta till samverkansproblem (Huxham & Vangen, 2005).

När det uppstår en kris eller extraordinär situation, vilket en pandemi kan sägas vara ett uttryck för, prövas den kommunala ledningens förmåga att samordna resurser för olika insatser som går utöver den ordinarie verksamhetens villkor. Det ställer krav på att hantera såväl horisontell som vertikal styrning. Den horisontella styrning som i vardagstal benämns som samverkan brukar även kallas för interaktiv samhällsstyrning (governance) (Montin & Hedlund, 2009; Osborne, 2010). Medan den vertikala styrningen brukar diskuteras som flernivåstyrning (multi-level governance) (Marks 1993). När det kommer till samverkan är en situation där flera autonoma aktörer, men beroende av varandra, bidrar till leverans av offentliga tjänster (Sullivan och Skelcher, 2002), men samtidigt kan den innebära en tvetydighet och osäkerhet var gränsen går för olika aktörers ansvar (Stoker, 1998). Det är alltså en fråga om att utveckla interorganisatoriska relationer mellan olika aktörer för att gemensamt få kontroll över processer och en effektivitet vid genomförandet av offentlig service. En av

de vanliga orsakerna till att interorganisatoriska relationer upprättas är att organisationer saknar någon form av resurser som gör det intressant att samverka (Oliver, 1990). Det gör att den centrala situationen för aktörer handlar om att komma överens om vad de ska samverka om, det vill säga vad som är syftet, på vilket sätt det ska gå till och med vilka insatser från var och en.

Hur samverkan kan organiseras beror på förutsättningarna för samverkan och på vilket sätt de olika aktörerna besvarar dessa frågor. Formen för samverkan sker oftast i någon form av nätverk där såväl företag, offentliga organisationer som ideella organisationer kan ingå (Klijn, 2010). I vilken grad samverkan är frivillig eller formell har också betydelse. Nätverk eller samarbeten kan vara självinitierade av de som ingår i nätverket, men har de ett specifikt syfte upprättas det med ett uppdrag, vilket ofta är fallet i offentlig sektor. Det innebär således att samverkan i hög grad kännetecknas av samarbete över organisatoriska gränser för att hantera komplexiteten i de frågor som måste lösas gemensamt (Torfing & Triantafillou, 2013).

När det kommer till flernivåstyrning handlar det inte endast om att utveckla former för att styra samverkansinsatser. Styrning av samverkan är ett arrangemang där en eller flera offentliga organisationer tillsammans med privata och/eller ideella organisationer ingår i en gemensam beslutsprocess som är formell och konsensusorienterad, och som syftar till att genomföra politiska beslut eller att hantera offentlig verksamhet (Ansell & Gash, 2008). Flernivåstyrning lägger en extra dimension på detta då det inte enbart är en mångfald av aktörer som medverkar i styrningen, utan att den även sker på flera nivåer. Behovet av denna form av styrning har sin förklaring i en utveckling där den globala ekonomin, miljöfrågor och pandemier påverkar stater på ett likartat sätt, vilket kräver samverkan över nations- och regiongränser. Nationellt sker det en förskjutning av beslutsmakt där fler deltagare på exempelvis regional nivå ges tillträde till de politiska beslutsprocesserna och dessa aktörer erhåller mandat att påverka politikens utformning. Det innebär att staten inte längre är ensam beslutsfattare och istället ikläder sig rollen av att organisera beslutsprocesserna. En central indelning i två former av flernivåstyrning presenteras av Hooghe och Marks (2003). Den ena formen beskriver styrning som omfattar hierarkiskt ordnade formella institutioner, omfattande, stabila och begränsade till ett antal funktioner medan den andra mer lägger tonvikt på horisontella och informella relationer inom nätverkssamarbeten såsom projekt eller samverkansformer. I det första fallet är styrningen vertikalt hierarkiskt organiserad och i det andra fallet är styrningen horisontellt organiserad, mer fragmenterad och heterogen. I båda fallen är det

möjligt att se flernivåstyrning som en form av decentralisering där den vertikala decentraliseringen stärker mandaten för beslutsfattande och agerande för organisationer på lägre nivåer medan den horisontella decentraliseringen fördelar mandaten för beslutsfattande och agerande till fler organisationer.

Flernivåstyrning innebär för kommunerna att det sker en samordning mellan olika aktörer och myndigheter, vilket sker på flera nivåer när aktörerna gemensamt upprättar olika aktiviteter på lokal nivå för att genomföra beslutade insatser. Kommunerna har således att praktisera såväl de vertikala som de horisontella dimensionerna i flernivåstyrning. De är självständiga organisationer som samtidigt är beroende av bland annat andra myndigheter på såväl regional som nationell nivå. Genom pandemin inträder en extra dimension då man plötsligt och på ett särskilt sätt blir beroende av andra organisationer för att genomföra sitt uppdrag. Det kan handla om samordning kring inköp av utrustning och att hålla sig informerad kring riktlinjer och rekommendationer för att förhindra smittspridning. Samverkan och flernivåstyrning innebär således inte enbart en mångfald av aktörsperspektiv, utan sker också med olika kontextuell förståelse och sikt djup.

Konkurrerande värden

Det har redan vidrörts att organisering bygger på den fundamentala praktiken att vissa lösningar väljs, medan andra väljs bort (Luhmann, 1995). Väljer vi en decentraliserad organisationsform kommer den med vissa fördelar, medan andra nackdelar kan förväntas uppstå. När mål, rutiner, ansvar och koordinering etableras handlar det om att bestämma sig för att organiseringen ska vara på ett visst sätt. Detta innebär samtidigt att alternativa sätt inte beaktas. Alla organisationer kommer därför alltid att vara mer eller mindre bra på att fungera optimalt och inte sällan är det den specifika situationen som råder som avgör framgång i utfallet. Problemet är nämligen att ett visst sätt att organisera aldrig är optimalt i relation till alla situationer. Vissa organisationer är bättre på anpassning, vilket förutsätter en viss struktur. Andra är bättre på optimering utifrån ett antagande om att det inte ska ske några förändringar och behov av anpassning, vilket innebär en annan sorts struktur. Vi kommer att återkomma till dessa avvägningar kopplat till anpassning och struktur nedan i avsnittet kring organisatoriskt lärande. Här ska vi adressera fenomenet med konkurrerande värden (Kastberg & Siverbo, 2017), vilket är en verklighet alla offentliga organisationer har att förhålla sig till (Brorström & Siverbo, 2004). Ett uppmärksammande av värden innebär att fokus hamnar på olika dimensioner av en verksamhet och att

dessa dimensioner kan relateras till måttstocken bra eller dåligt (Heuts & Mol, 2013), eller som Hood (1991) uttrycker det: värdena prissätts i olika valutor.

För offentliga organisationer kan värden för förvaltningsorganisering pekats ut i form av: effektivitet, resiliens och rättssäkerhet (Hood 1991). Effektivitet handlar om målvärdet att kunna leva upp till krav om en optimerad resursomvandling. För att på sikt nå framgång måste organisationen ordna sin produktion och verksamhet på ett sådant sätt att det finns en tydlighet i att det finns ett resultat av verksamheten som uppfattas som rimligt i relation till satsade resurser. En bra verksamhet är en produktiv verksamhet. Resiliens handlar istället om att organisationen måste ha tillräcklig kapacitet för att svara på de oväntade och hantera störningar och speciella omständigheter. Detta förutsätter upparbetade kompetenser och stabila och ibland överlappande strukturer och system. En bra verksamhet är därmed en verksamhet med god kapacitet och förmåga att mobilisera resurser. Rättssäkerhet handlar om att offentliga verksamheter måste leva upp till målvärden som är kopplade till exempelvis juridik och transparens. Här ligger fokus på procedurer och regler som exempelvis skapar rättssäker handläggning eller på tydlig och adekvat information. En bra verksamhet ur detta perspektiv är en verksamhet som har förmåga att producera förutsägbara beslut på ett transparent sätt.

I den löpande verksamheten är fokus naturligt på en betoning på effektivitet och rättssäkerhet, medan i kris eller under särskilda händelser aktualiseras målvärdet om resiliens. För alla offentliga organisationer är emellertid samtliga tre förvaltningsvärden alltid aktuella att beakta i någon mån. Det gäller också i krissituationer då även rättssäkerhet och effektivitet är värden som inte får glömmas bort. Det är emellertid viktigt att i sammanhanget också uppmärksamma att de olika värdena inte bara är viktiga att beakta, utan att de kan vara i konflikt med varandra. Därav karaktäriseringen att de kan beskrivas som konkurrerande. En hög produktivitet kan gå ut över värden om kapacitet som bygger på att det finns strukturer och resurser att falla tillbaka på om något händer. Denna konflikt har uppmärksammats mycket i media kopplat till just pandemin eftersom frågor kring lagerhållning av skyddsutrustning aktualiserats. Kritiken har handlat om att med allt för stort fokus på effektivitet och "slimmade" organisationer har lagerhållningen, som för med sig en kostnad, minskats i för stor omfattning. På samma sätt har hanteringen av pandemin kritiserats i vissa sammanhang utifrån uppfattningen att lagen om offentlig upphandling har fått stryka på foten.

Organisatoriskt lärande

Kris och oväntade händelser kan utgöra ett utmärkt tillfälle till lärande för en organisation. Därmed inte sagt att detta är en enkel övning. Enligt teorier kring organisatoriskt lärande krävs det någon form av avvikelse för att lärande ska kunna komma till stånd. Det kan handla om att en rutin visar sig inte fungera, att de investeringar som gjorts inte ger den väntade avkastningen eller att en stark kritik väcks mot verksamheten. En sådan avvikelse kan trigga igång ett lärande eftersom det uppstår en situation där ett nytänkande och omprövande krävs. Avvikelsen måste emellertid inte vara av extern karaktär, utan kan också vara något som organiseras fram. Det kan ske genom att det inrättas utvecklingsavdelningar med syfte att generera avvikelser genom att alternativ tas fram. Ett inbyggt motsatsförhållande har emellertid beskrivits mellan att satsa resurser på utveckling och att utnyttja effektiviteten i befintlig organisation. Det har konceptualiserats som motsättningen mellan att exploatera (exploitation) och att upptäcka (exploration) (Kastberg, 2009; March, 1991).

Utifrån ett idealtypiskt resonemang kan den upptäckande organisationen karaktäriseras av att en stor andel av resurserna satsas på att utvärdera och värdera olika alternativ, bevaka omvärlden och ompröva befintliga rutiner. Fokus ligger på ett utvidgande av kunskapsbasen. Den exploaterande organisationen å andra sidan fokuserar på att använda och utnyttja den upparbetade kunskap som finns. All energi läggs på att finslipa rutiner vilket förutsätter att saker görs på ett likartat sätt och framförallt att samma saker görs. Den upptäckande organisationen har sin styrka i anpassningsförmåga till vad som krävs i nya situationer, men brottas med en oförmåga att göra saker på ett produktivt sätt. Den exploaterande organisationen har sin styrka i att uppvisa hög produktivitet, men å andra sidan låg förmåga att anpassa sig till nya situationer.

I praktiken måste alla organisationer uppvisa viss förmåga till anpassning och viss förmåga till produktivitet. Det handlar inte om antingen eller utan om både och. Organisationer måste skapa stabila förutsättningar som kan ligga till grund för utvecklande av arbetsprocesser, vilket i sin tur bygger på situationsspecifik kunskap. De måste emellertid också kunna ompröva och förändra sin verksamhet, vilket istället förutsätter en bredd i kunskapsbasen. Resonemanget visar vikten av att uppmärksamma relationen mellan vardagspraktik och utveckling.

Flera studier har genom åren visat att organisatoriskt lärande är långt ifrån enkelt att få till stånd. Ett illustrativt fenomen som kan framträda när svåra beslut måste fattas är det som benämns grupptänkande (Janis, 1975). Innebörden av grupptänkande är att gruppens medlemmar, till exempel inom en

ledningsgrupp eller en krisledningsstab, okritiskt ansluter till det som är eller förefaller vara den gemensamma uppfattningen, kanske inledningsvis redovisad av gruppens ordförande eller informelle ledare. Risken för att hamna utanför gruppen och bli ifrågasatt om försök görs att bryta konsensus bedöms helt enkelt av den enskilde vara för stor. De negativa konsekvenserna för den enskilde överstiger möjliga vinster av att problematisera och ifrågasätta. Det är bättre att tåga still, ansluta till det vedertagna, få vara kvar i värmen och behålla ledningens uppskattning. Resultatet blir en situation där ”skyggglapparna” är på, även om det kanske finns en del som personligen känner sig kritiska eller ifrågasättande. Detta illustrerar hur förutsättningar för ett kritiskt lärande kan hämmas av etablerade föreställningar vilket resulterar i en oförmåga att ompröva.

En relaterad begreppsapparat är den kring de båda etablerade begreppen ”single” respektive ”double loop learning” (Argyris, 1976), ibland översatt som enkel och dubbelkretslärande. Vad som åsyftas är att lärande kan utgå från befintlig kunskap och vara inbäddat i befintliga rutiner och föreställningar. Resultatet av detta lärande blir en förfining och en kunskapsutveckling i en tydlig förutbestämd riktning. Det är detta som avses med enkelkretslärande: lärandet ifrågasätter en praktik, men inte mer grundläggande föreställningar om denna praktik. Med dubbelkretslärande åsyftas i stället en lärsituation där själva grundföreställningarna omprövas. Ett illustrativt exempel kan göras med den mekaniska räknemaskinen från företaget Facit. Medan företaget var bra på att utveckla konceptet mekanisk räknemaskin (en sådan med vev på sidan), alltså enkelkretslärande, lyckades man inte, eller ville inte, i tid inse att den mekaniska räknemaskinens dagar var räknade i och med den digitala miniräknarens intåg. Det hade krävt att grundföreställningarna omprövades. Ett enkelkretslärande kan förenklat vara lättare att få till stånd, medan ett dubbelkretslärande är en större utmaning. För att få till stånd det senare krävs inte sällan att utarbetade strukturer inte bara måste ifrågasättas, utan också ersättas. Det handlar då om att erhålla ny kompetens och investera i nya sätt att bedriva verksamhet på.

Ytterligare ett sätt att förstå lärande är att uppmärksamma samspelet mellan individ, grupp och organisation. Som antytts i diskussionen kring fenomenet grupp tänkande går det inte att likställa den enskilde individens kunskap med organisationens (Nonaka, 1994). Ett lärande förutsätter istället ett samspel mellan individ- och gruppnivå. Och detta gäller i båda riktningarna. Individen kan göra erfarenheter i en organisation i mötet med nya situationer, men för att detta ska bli till ett organisatoriskt lärande förutsätts att det fångas upp och omvandlas i rutiner och praxis. Likaså kan en organisation utveckla rutiner och procedurer,

men för att de ska omsättas i en fungerande praktik kräver det att enskilda medarbetare har förmågan att ta till sig dem och internalisera det som en utgångspunkt i det fortsatta arbetet. Detta resonemang riktar fokus på de strukturella förutsättningar som skapas för lärande. Det räcker inte att förlita sig på att erfarenheter görs, ett organisatoriskt sammanhang måste skapas där lärandet kan fångas upp och föras vidare. Det kan handla om att skapa arenor för kunskapsutbyte, men också om en förmåga att länka vunna och kanske konceptualiserade erfarenheter till den organisatoriska vardagen genom ett aktivt omsättande.

Sammantaget handlar organisatoriskt lärande om ett samspel mellan olika nivåer (individ/organisation) och mellan olika avvägningar som måste göras. Återigen hamnar fokus på vikten av att förstå konkurrerande värden. Den pandemi och hanteringen av den som står i fokus här skapar mycket speciella förutsättningar eftersom det för många verksamheter inneburit en fullständig omorientering av sättet som verksamheten bedrivs på. Samtidigt är det viktigt som betonats att det finns strukturella förutsättningar för ett mer långvarigt strategiskt lärande. Risken finns att det som lärs under specifika och kanske tidsmässigt avgränsade betingelser inte omsätts i det vardagliga arbetet (Kastberg, 2013).

Utgångspunkter för analys

Den teoretiska referensram som här presenterats ger en bred utgångspunkt för analys av organiserings-, lednings- och styrningsaktiviteter som visar på grundläggande kvaliteter för att en organisation ska klara sitt uppdrag tillfredsställande i kris och vardag. En central del handlar om att analysera arbetsdelning och koordinering. En annan viktig del som lyfts fram handlar om att rikta analysen mot olika värden för att belysa vilken kapacitet att mobilisera för att möta pandemin som funnits och om eventuella avvägningar skett. Ytterligare en viktig del är att analysera de erfarenheter som gjorts utifrån ett lärandeperspektiv tillsammans med vilka förutsättningar som finns för lärande.

Vi karaktäriserade i inledningskapitlet pandemin som något nytt och att det inte finns några givna angreppssätt. De teoretiska utgångspunkterna har därför fungerat som just utgångspunkter för analysen medan själva materialinsamlingen som vi beskrivit kännetecknades av en öppenhet och bredd. Detta återspeglas i upplägget för hur vi presenterar de empiriska iakttagelserna. Ambitionen i empirikapitlet har varit att fånga utvecklingen över tid sedan pandemiutbrottet och lyfta fram olika centrala teman och med detta upplägg fånga nyanser. I de efter empirin följande analyskapitlet sker sedan en mer tematiskt fokuserad analys.

Borås Stads hantering av pandemin

Detta kapitel sammanfattar vi beskrivningarna av Borås Stads hantering av pandemin som framkommit i självvärderingar, vid hearingar och i intervjuer med enskilda tjänstemän och refereras till som det insamlade materialet. Det är ett rikt material med många detaljer och nedanstående beskrivning har som ambition att aggregera dessa till en samlad berättelse.

Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp

Borås stad med sina 113 714 invånare (Statistiska centralbyrån, 2021), är den näst folkrikaste kommunen i Västra Götalandsregionen samt landets trettonde största kommun. Kommunen är en del av den delregionala informella Sjuhäradsbygden tillsammans med kommunerna Bollebygd, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda. Arbetskraften i kommunen tillgodoses främst av kommunens egna invånare då drygt 45 892 personer såväl bor som arbetar inom kommunen. Samtidigt är det omkring 14 400 personer som pendlar in till Borås Stad medan något färre (10 150) pendlar ut från staden till sina arbeten (Statistiska centralbyrån, 2020^A). Demografiskt sett har kommunen en ökande befolkningstrend och en majoritet (76,3 %) är födda i Sverige (Statistiska centralbyrån, 2020). Kommunens invånare som är 65 år eller äldre ligger nära rikets medelvärde (19,2 % mot 20,1 %) (Kolada, 2020) och arbetslösheten i kommunen är 7,2 procent vilket speglar riksgenomsnittet (7,2 %) (Kolada, 2020^A).

Kommunorganisationen har omkring 10 000 anställda, varav 465 är chefer. Tjänstemannaorganisationen består av kommundirektören och de 16 förvaltningarna: Arbetslivsförvaltningen, Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen, Kulturförvaltningen, Miljöförvaltningen, Revisionskontoret, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Servicekontoret, Sociala omsorgsförvaltningen, Stadsledningskansliet, Tekniska

förvaltningen och Vård- och äldreförvaltningen. Antalet anställda är störst i Vård- och äldreförvaltningen med ca 2 500 följt av grundskoleförvaltningen med ca 2 000. År 2020 uppgick kommunens omsättning till 8,1 miljarder kronor (Borås Stad 2020). När studien genomförs finns det en ”Mitt-S-samverkan” bestående av Socialdemokraterna, Liberalerna, Centerpartiet och Miljöpartiet medan oppositionen består av Moderaterna, Kristdemokraterna, Sverigedemokraterna och Vänsterpartiet (Borås Stad, 2021).

Den 10 mars 2020 (vecka 10) gick Folkhälsomyndigheten ut och informerade om flera tecken på samhällsspridning av covid-19 i Region Stockholm och Västra Götalandsregionen (Folkhälsomyndigheten). Strax där på, under vecka 13 kom det första fallet av konstaterad smitta till Borås Stads verksamheter när en brukare på ett äldreboende testade positivt (Borås Stad, 2020^A). Sedan dess har Borås Stad fram till vecka 18 haft totalt 11 789 konstaterade covid-19 fall (1037 fall per 10 000 inv.) vilket placerar kommunen på 64:e plats vad gäller smittspridning i Sverige och på 11:e plats i Västra Götaland. Som jämförelse kan nämnas att motsvarande siffra i Göteborg varit cirka 1145 konstaterade fall per 10 000 inv. (med viss variation inom stadsdelarna) i Tanums kommun 781 konstaterade fall per 10 000 inv. (Folkhälsomyndigheten^A).

I Borås Stad har 200 personer avlidit i sviterna av covid-19 vilket kan jämföras med 855 i Göteborg och 14 i Tanums kommun (Socialstyrelsen, 2020).

Pandemin kommer och krisledning initieras

Den bild som återges är att förvaltningarna i stort anser att Borås Stad lyckats hantera pandemin väl med en god förmåga att prioritera och samordna resurser genom ett strukturerat arbete i den centrala krisledningen. Trots att pandemin har varit händelsestyrd och Borås Stad (tillsammans med samhället i stort) har fått reagera på diverse oväntade händelser beskrivs det ha funnits en god organisatorisk kapacitet för att möta krisen. Även om det i vissa perioder har varit ett ansträngt läge har det aldrig varit bortom stadens kapacitetsgräns, enligt beskrivningar som ges. Borås Stad var snabb med att agera och var tidigt ute, men beskrivningen som ges är att det fanns viss tid för förberedelser eftersom Stockholm och Göteborg blev drabbat i ett tidigare skede. Risk för snabb och tidig smittspridning fanns dock eftersom Borås Stad har sitt sportlov under vecka sju, vilket innebar att när smittspridningen drog igång i Europa hade redan många familjer varit iväg på skidresor.

Pandemins första fas blev ett ansträngt läge eftersom kunskapen om det nya viruset var låg och oron hos medarbetare, brukare och anhöriga var hög. Borås Stad beskrivs ha agerat genomtänkt och flexibelt:

Vi bedömer att Borås Stad totalt sett har hanterat pandemin på ett mycket systematiskt och genomtänkt sätt. Olika målgrupper har tänkts in i alla skeden utifrån BIS [beslut i stort] och de konsekvenser som krisen inneburit för målgrupperna. Några av styrkorna har varit att beslut har fattats på rätt nivå i organisationen, stor flexibilitet både bland medarbetare/ledningsstrukturer och den förvaltnings/bolagsöverskridande samverkan. (Självvärdering, Central krisledning)

Planen för extra ordinära händelser var sedan tidigare fastställd i kommunfullmäktige och det fanns en planerad övning i kommunen i förhållande till lagen om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH) som fick ställas in på grund av pandemin. Lärandet fick nu istället ske i skarpt läge för många funktioner i stabsarbetet. Utifrån LEH byggdes den organisation som behövdes för krisledningsarbetet för staben såväl som för de arbetsgrupper som kom att bildas.

Vi hade så att säga stabsfunktionerna klara, vem som skulle göra vad och vad dom skulle innehålla och vilket läge staben finns i. Allt det här var beslutat i kommunfullmäktige så där låg det klart. Det var bara övningen och utbildningen som vi så att säga inte var färdiga med. Det visade sig vara riktigt bra för nu fick vi alltså praktisk övning samtidigt. Så det var superbra. (Intervjureferat, F)

Det centrala krisledningsarbetet startades den 13 mars 2020 och pågick allt jämt vid studiens genomförande. Krisledningsstaben befann sig i så kallat orange läge (från färgskalan grön, gult, orange, rött). I krisledningsstaben har 13 olika funktioner ingått. De funktioner som ingår i staben tillhör samtliga funktioner från stadsledningskansliets olika avdelningar, vilket har inneburit att funktionerna i staben följer det som stabsmedlemmarna har ansvar för i vardagen. Utöver det ingår även medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) och fackliga representanter. Krisledningsnämnden aktiverades aldrig. Politikerna har emellertid kontinuerligt hållits uppdaterade med information. I pandemins initiala fas tog stadsdirektören det som refereras till som "beslut i stort" (BIS)

vilket har varit den övergripande inriktningen för den centrala krisledningen att förhålla sig till under resans gång. Beslutet var enligt följande:

Vi ska arbeta för att minska smittspridningen inom Borås Stads verksamheter och särskilt skydda av Folkhälsomyndigheten identifierade riskgrupper samt ge stöd till Borås Stads förvaltningar och bolag i krisberedskapsarbetet både vad gäller nuläge och i tänkta framtidsscenarier. (Självvärdering, Central krisledning)

Fokus för det övergripande pandemiarbetet har genomgående präglats av att på olika sätt bidra till en minskad smittspridning. Borås Stad beskrivs ha hanterat konsekvenserna av pandemin på ett bra sätt och det beskrivs som framgångsrikt att man stod fast och följde de nationella riktlinjerna som Folkhälsomyndigheten gav ut.

Det finns ett uttryck som lyder, så globalt som möjligt, så lokalt som nödvändigt. Och det tycker jag är ett ganska bra sätt att se på det hela. Vi ska inte försöka komma på egna idéer om vi inte måste. (Intervjuföreläsare, B)

Den centrala krisledningen anses ha startats upp tidigt där representanter från berörda förvaltningar kallades till inledande möte för att få och ge information.

Ett bra övergripande samarbete kom igång snabbt. Det fanns en välvilja och en god anda. (Självvärdering, Vård- och äldreförvaltningen)

Även om den goda viljan fanns där, fanns det initialt en del osäkerhet och ovana att hantera en sådan form av kris som pandemin innebar. Det beskrivs ha funnits en oklarhet kring om det skulle komma central information, hänvisningar och anvisningar eller om förvaltningarna skulle ta fram eget material och om man i så fall skulle hänvisa till Folkhälsomyndigheten eller Borås Stads centrala informationer på intranätet respektive internet. Dess oklarhet beskrivs ha fått mer struktur och klarhet allt eftersom. Även under den inledande tiden beskrivs det emellertid ha funnits en ambition från centrala funktioner att stötta upp och agera snabbt.

Frågor och situationer som beskrivs i nulägesrapporterna fångades dock upp snabbt av stadsledningen, CKS och/eller centrala krisledningsgruppen. Det

fanns en angelägenhet att agera snabbt och fatta beslut. (Självvärdering, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

En viktig del i den centrala krisledningen beskrivs sammanställandet av det som benämns som lägesbilder ha varit under krisens gång. Lägesbilder från de 29 förvaltningarna och bolagen har kontinuerligt rapporterats in centralt och den centrala krisledningen hade en sammanhållande funktion för information och rapportering dit förvaltningarna kunde vända sig med frågor för att få stöd och vägledning.

Vi har fått bra stöd och relevanta riktlinjer. Vi har ställt frågor och kommit med synpunkter, och centrala krisledningen har svarat upp snabbt och smidigt. (Självvärdering, Grundskoleförvaltningen)

Förvaltningarna skapade också egna krisledningsgrupper. Den generella bilden som återges är att förvaltningarna har upplevt att det funnits en stor tillit till förvaltningarna och dessas uppdrag. Vissa förvaltningar menar att man ibland upplevt sig ligga något före den centrala krisledningen vilket då skapat en viss frustration. I efterhand har emellertid reflektionen gjorts att vissa förvaltningar varit lite för snabba på bollen och agerat för kraftfullt. På en förvaltning beskrivs att när förvaltningen fått grepp om metoden för riskbedömningar användes dessa för att ta höjd för risker och på så sätt så utvecklades krisarbetet.

Kontinuitet är viktigt i krisarbete. Man behöver fundera på hur man skapar lugn i en krisledning så att man inte alltid behöver agera för snabbt. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Grundskoleförvaltningen beskriver istället sin strategi från början som att försöka hålla sig i mitten och inte sticka ut för mycket åt något håll, att vara lagom snabba och lagom drastiska beskrivs som ett framgångsrikt sätt att hantera osäkerheten. Ett sätt att hantera de olika perspektiven och oron samtidigt som kunskapsnivån om viruset var låg var att ”hålla sig i mitten”, det vill säga att vara lagom snabba och vara lagom drastiska.

I det tidiga skedet handlade mycket av pandemiarbetet om att hantera och bemöta medarbetare, brukares och anhörigas oro gällande risken att bli smittad. Det beskrivs som det vid vissa tillfällen uppstått perspektivkrockar mellan medarbetar-, medborgar- och brukarperspektivet. Detta har bitvis försvårat

samverkan mellan verksamheter i staden där man allt eftersom fått hantera specialfall som till exempel eventuellt smittad bostadslös brukare. Samtidigt tog verksamheterna fram planer för att lyckas hantera ett eventuellt stort personalbortfall. En grupp bildades tidigt i mars 2020 för att omhänderta personalfrånvaro, arbetsmiljö och bristen på skyddsutrustning. Efterhand bildades det också olika arbetsgrupper i syfte att stödja förvaltningarnas arbete. Ett exempel är en grupp som fick i uppgift att titta på effekter för barn och genomföra analyser och undersöka vilka åtgärder som krävdes. Andra grupper som startades rörde områden som logistik, kritiska yrkesgrupper, bemanning, evenemang och näringsliv. Arbetsgrupperna har arbetat utifrån det behov som finns eller kan tänkas uppstå och grupperna är sammansatta med representanter från stabsfunktionen samt medarbetare/chefer från de i sammanhanget relevanta förvaltningarna. I vissa fall har det förekommit att förvaltningarna eller nämnderna har velat överlåta vissa beslut till den centrala krisledningen som då hänvisat dem tillbaka eftersom det ansågs viktigt att rätt beslut togs på rätt plats, men övergripande ses den decentraliserade organisationen i stort som en fördel.

Den starka delegationen gör det enklare att hantera sin egen förvaltning, det finns styrka i det. Det gjorde att man hade bättre koll på läget, vi kände till vad vi gjorde och kunde ha koll på det. (Intervjuresferat, A)

Inom varje förvaltning utsågs personer som skulle ansvara för att leda och hålla ihop arbetet med skyddsutrustning och även bemanningsfrågor. Dessa frågor samordnades sedan centralt och de utsedda personerna från förvaltningarna ingick i de centrala grupperna kring skyddsutrustning respektive bemanning. Gällande utformningen av beredskapsplan för bemanning lämnades det ett stort ansvar till förvaltningarna att se över sin situation, identifiera känslig verksamhet, göra riskbedömningar och planera för att upprätthålla drift även om många insjuknade. Samordningen kring bemanningen har överlag fungerat tillfredställande, men vissa utmaningar har ändå funnits kring realisering.

Individ- och familjeomsorgsförvaltningen och Arbetslivsförvaltningen hade möten kring hur man skulle hjälpas åt med bemanning. En form av plan fanns men det var svårt när det gjordes försök till att realisera denna. Krävde mycket information och förtydligande kring vad och vilka som behöv-

des. Ovanan, osäkerheten bidrog till detta. (Självvärdering, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

En del osäkerhet kring användandet av skyddsutrustning fanns till en början dels eftersom många saknade vana att använda det, dels för att det från myndighetsnivå kom olika rekommendationer när och hur viss utrustning skulle användas. I stort fanns det principer att följa med utgångspunkt i de anvisningar som Folkhälsomyndigheten gav ut och dessa diskussioner återges inte ha varit särskilt problematiska eller tidskrävande. Det blev aldrig någon brist på skyddsutrustning i Borås Stad utan det har funnits tillräckligt hela tiden för att täcka verksamheternas behov även om det till en början saknades ett lager. Vissa brister rapporteras det dock om. Under en period saknades exempelvis ytdesinfektion med tensider.

Borås Stad var också tidig med att stänga vissa verksamheter för besökare, vidta fysiska åtgärder för att minska smittspridningen genom att möjliggöra och uppmana till avstånd i lokalerna och erbjuda skyddsutrustning i brukarmöten där närkontakt inte gick att undvika.

Vi har satt sådana här klistermärken eller målningar på golven att man ska hålla avstånd, vi har satt upp spritautomater i receptionen. Vi har satt upp en spritautomat precis innanför dörren så att det bara är att räkka fram händerna så får man spritat händerna. Sådana småsaker och att vi satt upp uppmaningar på toaletterna och i fikarummet och så där. Vi tog bort stolar i fikarummet, det var en anriplig sak vi gjorde. Ta bort stolar så att det inte går att sitta tätt helt enkelt. Och så upprepade vi uppmaningar, jag vet jag har skickat ut ett antal sådana här mejl (Intervjuförelat, B).

I stort fanns det en god digital infrastruktur i Borås Stad som bidrog till en bra övergång när många medarbetare ställde om och började arbeta på distans.

Tack vara en god digital infrastruktur har det fungerat oerhört bra med digitala möten och arbeta hemifrån. Det har gynnat både dem som har administrativa roller som kunnat genomföra sina arbetsuppgifter på distans, likväl som de som har behövt vara på plats i tjänsten då färre personal behöver trängas på samma yta. (Självvärdering, Sociala omsorgsförvaltningen)

Det har inte alltid varit lätt att fatta beslut angående vem som kan och inte kan arbeta hemifrån och ibland har besluten behövt revideras. Det fanns generell en relativt god digital kunskap inom staden som underlättat för övergången till såväl kontorsarbete som utförts på distans som när eleverna fått övergå till distansundervisning. Förskoleförvaltningen var sedan innan pandemin en pilotförvaltning för digitalisering där man testat bland annat digitala möten, vilket bidrog till att förvaltningen snabbt kunde ställa om. För vissa yrkesgrupper som saknar större digitala inslag i vardagen kunde dock bister i förutsättningar uppmärksammas. Efterhand förefaller dessa problem ha löst sig.

De basala hygienrutinerna har uppmärksamats i staden, inte bara inom Vård- och äldreomsorgsförvaltningen utan även i andra verksamheter. Det har också blivit tydligt att noggranna hygienrutiner kan minska smittspridning av även andra sjukdomar. Det har varit en hög belastning för vårdpersonalen som behövt prioritera bort mång av sina ordinarie arbetsuppgifter för att hinna med att reda i pandemin där det vid smittutbrott varit intensiva perioder. Inte minst var utbildning och uppdatering av de basala hygienrutinerna och användandet av skyddsutrustning på ett korrekt sätt tidskrävande i den initiala fasen. Pandemin visade att det funnits brister i kompetensförsörjningen hos vissa medarbetare, vilket är en utmaning att jobba vidare med även efter pandemin.

Från oro till lugn

Framför allt i pandemins initiala fas, när kunskapen om viruset var låg, var oron hög bland personalen. Krisen var också av den speciella karaktären att den berörde oss alla, både privat och på jobbet. Enskilda personers oro, såväl medarbetare, brukare, elever eller anhörigas har medfört en benägenhet till att man gör egna tolkningar av vad beslut och rekommendationer innebär. Det fanns ingen omfattande beredskap för en pandemi, varken centralt i staden eller ute på förvaltningarna och upplevelsen beskrivs till en början som smått kaotisk där ingen visste vad, hur eller varför man skulle göra saker. Framför allt för Vård- och äldreförvaltningen som också tidigt fick in smitta och fick möta covid i en miljö där det för många blev en fråga om liv och död beskrivs skräcken och oron initialt ha märkts av. Personal inom förvaltningen uteblev från arbetet, men det fanns också oro från anhöriga att hantera. Oron beskrivs ha funnits i alla led, även bland cheferna.

Det var varit tungt att bära personalens oro och man har balanserat mellan vad man ska ansvara för. (Hearing, Vård- och äldreförvaltningen)

I det tidiga skedet var det svårt att föreställa sig vilken utdragen kris pandemin skulle visa sig vara.

Vi hade ingen aning om hur länge det skulle hålla på. Vi trodde kanske att det var en akut händelse som vi behövde lugna och trodde att det skulle vara över till sommaren. (Hearing, Förskoleförvaltningen)

Efterhand har man funnit sina roller och har en tydligare ansvarsfördelning men i den initiala fasen har det varit en utmaning att möta och ta ansvar för medarbetarnas oro över sin egen arbetsmiljö och risk att utsättas för smitta, vilket ställts mot brukarnas/elevernas rätt till omvårdnad/undervisning, dvs förvaltningarnas kärnuppdrag.

Det var hög sjukfrånvaro bland medarbetarna i början av 2020. Dels på grund av sjukdom men även till stor del på grund av oro. Vi gjorde en markering gentemot medarbetarna att vi ställde oss på deras sida i en del viktiga beslut. Vårt budskap var att vi gör vad vi kan för att underlätta. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

De uppmärksammas att även om personal i verksamheterna periodvis fått möta mycket oro och frustration från anhöriga och vårdnadshavare har anhöriga och vårdnadshavare generellt varit bra på att samarbeta med verksamheterna, vilket underlättat. Den initiala oron som fanns bland personalen har som det beskrivs blivit omhändertagen med hjälp av närvarande chefer, de fackliga organisationerna och att det aldrig blev någon brist i Borås Stad på skyddsutrustning. Nu handlar personalfrågorna till större del om att orka lite till.

Under den andra och tredje vågen beskrivs ett större lugn där man hunnit samla på sig erfarenheter och krisen hade blivit en del av verksamheternas vardag. Det fanns rutiner och handlingsplaner där de flesta scenarion hade redan hanterats vilket medförde att det nu fanns en större tilltro och effektivitet i hanteringen av pandemin där också krisledningens arbete var etablerat, väl beprövat och implementerat. Förvaltningarna är nu trygga i sin hantering och det finns en upparbetad organisation som omhändertar information och kommunikation ut till alla berörda och det finns en större styr- och ledningssäkerhet samt en vana i linjeorganisationen att snabbt ställa om. Något som också underlättar under tredje vågen är att informationen, rekommendationerna och riktlinjerna från Folkhälsomyndigheten med flera inte ändras från dag till dag.

Det var under första och delvis andra vågen som all struktur i form av riskbedömningar, mötesformer, rutiner och riktlinjer skapades. Den tredje vågen har därmed inte berört oss nämnvärt. (Självvärdering, Sociala omsorgsförvaltningen)

Borås Stad framställs som en stor kommun med mycket interna resurser. Samtidigt är det slimmade organisationer där det inte finns mycket extra utrymme, särskilt inte för att hantera en pandemi utöver den löpande verksamheten. Arbetet har därmed inneburit omprioriteringar av arbetsuppgifter och arbetssituationen har varit oerhört ansträngd i perioder. Utmaningen var i ett senare skede av pandemin istället den trötthet som fanns i organisationen efter drygt ett och ett halvt år med covid-19. Det skapades en ”kärleksida” på intranätet där medarbetarna kunde heja på varandra och det kom in mängder med meddelanden över vilket bra jobb man gjorde och att orka lite till. Det beskrivs som svårbedömt, dels hur länge pandemin kommer att fortsätta, dels hur länge den särskilda organiseringen ska fortgå.

Att starta upp en stab är enkelt men att avveckla den är svårare. Vi har börjat takta ner möten och hoppas på att i oktober kunna gå ner till grönt läge. Vi ska tillbaka till ett nytt normalläge men det finns en oro kvar i detta. Vi måste få lite bättre siffror och trenden måste vända. (Hearing, Central krisledning)

Beslut, åtgärder och kritiska moment

Genom att arbeta efter tre huvudmål: förhindra smitta, skydda riskgrupper och hålla igång kärnverksamheten har förvaltningarna kunnat ta höjd för såväl brukarperspektiv som medarbetarperspektiv (i linje med BIS som beskrivits). Något som lyfts fram är att många av de tidiga besluten var både de mest omfattande, samtidigt som det då i det läget som världen befann sig i, fanns minst underlag och en stor brist på kunskap om pandemin. Det beskrivs ha varit en utmanande balansgång att kunna fatta rätt beslut i rätt tid. Eftersom det inte fanns en färdig struktur för eller kunskap om en pandemihantering att falla tillbaka på fick förvaltningarna sätta samman team för att kunna fokusera på frågor med rätt expertis och fatta beslut på så goda grunder som möjligt. Till en början var det oklart (i samhället i stort) hur viruset smittade men ändå var förvaltningsledningarna ansvariga för att skapa riktlinjer och direktiv för hur man skulle minska smittan och skydda såväl personal som brukare.

En del i lösningen blev att hitta ”rätt” mötesformer och mötesdeltagare för att omhänderta de frågor och utmaningar som pandemin orsakade. Vikten av kontinuerlig kommunikation och information ut i verksamheten tydliggjordes och en framgångsfaktor beskrivs ha varit att lyckas sälla bland all information och kärnfullt försöka tolka budskap till både chefer och personal. Detta gjordes bland annat genom storgruppsmöten som möjliggjorde en bra intern kommunikation där också chefer gavs möjlighet att ställa frågor och ha en dialog. Att det inte var helt enkelt att hantera informations- och kommunikationssituationen kommer vi att återkomma till.

Alla förvaltningar har varit olika drabbade av smittan både sett till tidpunkt och omfattning, där det också kommit olika direktiv på nationell nivå som i varierande utsträckning berör respektive verksamhet. Förvaltningarna har således skilda upplevelser av pandemin, för vissa har det handlat om liv och död i verksamheten. För andra har det handlat om att ställa om verksamheten till smittsäkra och digitala arbetssätt. Nedan sker några exemplifieringar kring hur olika förvaltningar mötte pandemin:

Vård- och äldreförvaltningen införde tidigt (innan de nationella beslutet) besöksrestriktioner på sina boenden och man stängde även mötesplatser och restauranger. Ett akutförråd med skyddsutrustning upprättades. Beslut togs också angående att första linjens chefer skulle arbeta på plats för att medarbetarna skulle ha nära tillgång till sin chef. Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) hade beredskap på helgerna för att kunna stötta upp vid akuta frågor. Organisationen för chef i beredskap var redan satt på Vård- och äldreförvaltningen vilket beskrivs ha underlättat då det var till stor nytta att ha tillgång till chef dygnet alla timmar. Inflödet till en korttidsenhet pausades för att istället kunna ta emot covid-patienter. Ibland har besluten fattats för snabbt och verksamheterna har inte kunnat hinna med vilket kan exemplifieras med när beslut om att använda visir i hemtjänsten fattades innan man hann att ordna med rengöringsprocessen. Vissa av brukarna valde själva att pausa sina insatser och andra valde att tacka nej till att flytta in på vård- och omsorgsboende på grund av rädsla för smittspridningen.

För Sociala omsorgsförvaltningen har ett av de stora besluten varit att stänga den dagliga verksamheten, vilket gjordes mellan 2020-03-23 och 2020-08-31 samt beslut om att starkt avråda från besök till sina gruppboenden. Besluten fattades med avstamp i att förhindra smitta och skydda riskgrupperna (brukarna) samtidigt frigjordes personal som kunde hålla kärnverksamheten öppen.

För Individ- och familjeomsorgsförvaltningen handlade det, som för många, om att ställa om verksamheten och försöka bedriva det som gick digitalt. Mycket av förvaltningens arbete behövde dock fortgå som vanligt med fysiska möten där man istället iakttog försiktighet med ökat avstånd och skyddsutrustning vid eventuell närkontakt. Många klienter uppges till en början ha uteblivit från möten, antingen på grund av sjukdom eller av rädsla för att smittas. Beslut togs om att minska antalet på mötesplatserna och boende med dubbelrum gjordes om till enkelrum samt att antalet begränsades på akutboende och i gruppverksamheter. En ny kanal för brukare och medborgare öppnades via en socialtjänst chatt.

I Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen mötte man utmaningar i mars när beslutet kom gällande distansundervisning där verksamheten hade 24 timmar på sig att övergå till distansundervisning. Detta beskrivs som en omfattande omställning där det fanns en större beredskap och förmåga än väntat. Förvaltningen fattade då beslut i syfte att jämna ut skillnader i förutsättningarna hos elevgruppen genom surfkort eller möjlighet till att studera i skolans lokaler för dem som av varierande orsaker hade svårigheter att klara studierna hemifrån. Förvaltningen har också arbetat med att säkra undervisning (APL-platser inkluderat), betyg och bedömningar. Under tredje vågen var en stor del av gymnasieleverna åter på plats, trots en hög smittspridning på samhällsnivå. Detta medförde betydande utmaningar i att lyckas följa rekommendationer och riktlinjer. Det fattades då beslut om att hyra extra lokaler för att möjliggöra avstånd, alternativ till skollunch togs fram och omfattande arbete med smittspårning gjordes. En "utbildningsskuld" har också identifierats som behöver följas över tid. Elever som redan tidigare hade svårigheter kopplat till sina studier är de som har missgynnats mest, även om ett stort arbete lagts ner på att nå dem. Övergripande beslut att stödja näringslivet i Borås har fattats vilket medfört dels måltider till gymnasieungdomar och gåvor till medarbetarna genom presentkort hos lokala aktörer.

Grundskoleförvaltningen har förutom att ha informerat om att hålla avstånd ställt in prao och tagit beslut om att inga besökare fick vistas i skolorna och inga icke nödvändiga aktiviteter utanför skolorna så som kulturaktiviteter fick genomföras. Förvaltningen organiserade snabbt sin egen krisledning där utgångspunkten var befintlig krisplan och krisledningen som anpassades till de specifika behoven av pandemin gav upphov till en särskild analys. Personalresurser omgrupperades och det startades bland annat en styr- och ledningsfunktion, samordningsfunktion, kommunikationsfunktion samt en omvärlds- och

analysgrupp vilket beskrivs som ett avgörande beslut för att inom förvaltningen kunna hantera nuläge och kommande förändringar. Ett kritiskt moment beskrivs ha varit när beslut togs att undervisning i skolan skulle stängas för vissa årskurser i vissa skolor (dock som längst cirka två veckor). De har också införts hel eller delvis distansundervisning vid alla högstadieskolor, beslut som föregicks av noggrann analys och alternativjämförelse samt en tät samverkan med Smittskydd utifrån den lokala kontexten. En riktlinje gällande att de som behövde vara på plats har fått vara det utfärdades av förvaltningen som ett steg i att både minska smittspridningen och samtidigt kunna ge bästa möjliga kunskap till eleverna. Det uppmärksammas att vissa elever mått sämre av att studera hemifrån vilket bidragit till en ökad belastning på kuratorstjänsterna. När tredje vågen kom så fanns det en erfarenhet, en ännu större styr- och ledningssäkerhet och en vana i linjeorganisationen att hantera snabba omställningar. Likt Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen ser man inom Grundskoleförvaltningen att elevernas kunskapsutveckling till viss del har påverkats negativt av pandemin och därför har förvaltningen avsatt extra medel i skolornas budget för att hantera utbildningsskulden.

Även Förskoleförvaltningen stängde ner sin öppna förskola, som sedan öppnades upp igen i digital form, innan den övergick till utomhusverksamhet. Nya rutiner för hämtning och lämning togs fram och beslut togs att förskolorna skulle undvika allmänna platser såsom lekplatser eller museum. Besluts fattades också om att inte säga upp de platser som inte utnyttjades på grund av pandemin. Förvaltningen begärde in arbetsgivarintyg från vårdnadshavare vid julen 2020 som ett led i att kunna säkerställa en förskoleplats till de barn vars föräldrars yrken sågs som samhällsviktiga vid en eventuell stängning av förskolan. Beslutet skapade turbulens bland vårdnadshavare och medborgare i media där förvaltningen fick både ris och ros för sitt agerande. Ett annat uppmärksammat beslut är när förskolenämnden våren 2020 beslutande att 15-timmarsbarn till arbetssökande och föräldralediga skulle vara hemma med undantag för barn i behov av särskilt stöd och sårbara familjer. De barn som hölls hemma blev avgiftsbefriade. Vid studiens genomförande hade en överklagan lämnats in till förvaltningsrätten angående beslutet att skicka hem 15-timmarsbarnen.

Fritids- och folkhälsoförvaltningen skapade en stödlinje i Borås Stad via Träffpunkten Simonsland som varit till stor hjälp för både brukare och medborgare.

Den [stödlinjen] har använts i 14 månader ungefär, ända till semestern nu i år. Vi ser ju att under den här våren i takt med vaccination och så där så blir inte givetvis färre samtal. Så på slutet kanske vi hade 3, 4 per dag bara jämfört med flera 100 i veckan när det var som värst så att säga. Det har varit oerhört uppskattat. (Intervjureferat, D)

Till stödlinjen kunde man ringa och be om hjälp med allt från att handla mat till att göra apoteksärenden och andra liknande ärenden som medborgarna behövde hjälp med.

Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi

Vi beskrev inledningsvis att en tidig åtgärd för den centrala krisledningen var att skapa en översiktsbild baserad på bland annat inrapporteringar från olika förvaltningar och bolag. Kontinuerliga, till en början dagliga, lägesbilder skulle därför upprättas av alla de 29 förvaltningarna och bolagen. En återkommande beskrivning från förvaltningar är att för mycket tid och energi behövde läggas på rapportering.

Vi hittade rutiner tillsammans med vår kommunikatör för förvaltningen, hur vi skulle informera neråt till medarbetare och sen att vi också gjorde den här enkäten för att hålla koll på hur medarbetare mår. Uppåt, då hade vi ju dagligen rapporter kring krisledningsgruppen, centrala krisledningsgruppen, så varje verksamhetschef fick skicka till förvaltningschefen som i sin tur satte samman texten då, informationen, upp till staden. (Intervjureferat, C)

Någon systematiserad rutin eller stödjande system fanns inte varför mycket behövde hanteras manuellt. Äldreomsorgens verksamhet var särskilt uppmärksam med en stor efterfrågan på information och siffror och det uppges ibland varit svårt att veta var sekretessgränsen går. Borås Stad har dokumenterat samtliga stabsgenomgångar och beslut, även alla inkomna/skickade mejl till och från krisledningen har loggats. På förvaltningsnivå har ordförandebeslut och förvaltningschefsbeslut dokumenterats och anmälts till nämnden. Beslutslogg/händelselogg har upprättats och kontinuerligt uppdaterats under hela krisperioden. Dokumenteringen ses också som en del av lärandet inför framtiden samt att staden hela tiden kunnat följa och visa på vilka åtgärder eller beslut som fattats. Pandemin har alltså inte varit något hinder för Borås Stad att upprätthålla offentlighetsprincipen.

Den bild som återges av förvaltningarna är att den ekonomiska styrningen inte i huvudsak har påverkats av pandemin utan man har arbetat på efter ordinarie plan. Vilket underlättades av att den initiala frågan kring hur kostnaderna kopplat till pandemin skulle hanteras skyndsamt omhändertogs. Då kostnaderna skulle tas centralt kunde förvaltningarna således fortsätta sitt arbete efter tidigare plan. Vissa förvaltningar nämner att man sedan tidigare har anpassningskrav och att den ekonomiska styrningen och kontrollen under pandemin fortsatt vara en prioriterad arbetsuppgift men inte utgjort något hinder. Centralt ser man att den ekonomiska styrningen har påverkats eftersom det givetvis inte fanns någon budget för att hantera pandemin, men tidigt fattades beslut om att kommunstyrelsen skulle ta de övergripande kostnaderna för till exempel skyddsmaterial och annan medicinteknisk utrustning. Dessutom har SKA/CKS/Koncerninköp handlat upp och ombesörjt logistiken kring skyddsmaterialet. Kostnaderna för skyddsmaterial har varit avsevärda. Kommunen fick sedan ersättning från staten för nästan alla kostnader kopplade till skyddsmaterial. Statens extra stöd tillsammans med höjda generella bidrag, ersättning för sjuklönekostnader samt en nettokostnadsminskning för stadens verksamheter på en övergripande nivå har inneburit ett ekonomiskt överskott för Borås Stad år 2020. Det positiva resultatet har bidragit till att det inte har blivit några negativa konsekvenser för ekonomistyrningen under pandemin.

Samarbete och samordning inom staden

Samverkan mellan den centrala krisledningen, förvaltningarna och bolagen beskrivs övergripande ha fungerat väl, men det finns också visst utrymme till förbättringar. Avdelningarna inom SKA har stöttat krisledningens arbete på ett bra sätt beskrivs det och förvaltningarnas olika verksamheter har stöttat varandra över förvaltningsgränserna med såväl personal som material. Samarbetet har skett med bland annat centrala krisstaben, centrala funktioner och logistikgruppen som arbetat med skyddsutrustning. HR beskrivs ha gjort ett gott arbete med organisationen och samverkan kring egentester som beskrivs ha fungerat mycket väl där förvaltningar hjälpt till att köra runt tester. Samordningen kring att säkra lokaler för covidtestning, krislager för skyddsutrustning och vaccinationer med mera beskrivs ha fungerat mycket väl.

Eftersom staden under pandemin fick ett tydligt gemensamt mål konstateras samverkan inom staden i flera avseenden blivit tätare och bättre.

Samarbetet har stundtals varit bättre än vanligt både inom och utanför förvaltningen då man har haft förståelse för tuffa situationer och försökt att hjälpas åt. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Den centrala styrningen har tydligt angivit att man ska bidra och hjälpa varandra. Detta har återspeglats i en vilja att hjälpa varandra, men utmaningen har varit hur hjälpen ska kunna ske. Men det finns goda exempel på när det fungerat väldigt bra med hjälp över förvaltningsgränserna. Ett sådant exempel är gymnasie- och vuxenutbildningen som lånade ut cirka 40 medarbetare i det kritiska skedet till kost och lokalvård inom äldreomsorg och grundskola. Gymnasieeleverna studerade hemifrån och belastningen på förvaltningens egen kost och lokalvård förändrades därför. I några fall har det emellertid snarast varit mottagandet och nyttgörandet av den extra resursen som varit utmaningen.

Det har funnits svårigheter med samordningen kring bemanningsfrågor. Tanken var god men det var ibland svårt att realisera det. Till exempel fanns det en förväntan att skolsjuksköterskor kunde hjälpa till mer än det visade sig att de kunde. (Självvärdering, Vård- och äldreförvaltningen)

Samordningen mellan förvaltningar har varit värdefull för informations- och faktautbyte där det till exempel för Gymnasie- och vuxen-, Grundskole- och förskoleförvaltningen har upplevts finnas ett värde i att vårdnadshavare har känt igen och sett likheter i den informationen som lämnats och i de beslut som förskola respektive skola har fattat.

I den centrala krisledningen diskuterades hur man kunde bidra med medarbetare om någon verksamhet blev hårt drabbad med många sjuka medarbetare. Det uppfattades dock inte vara en enkel sak att lösa. Ett förslag som ges är att innan nästkommande kris ta fram strategier för detta.

I själva krisen blir många försiktiga och vågar inte utlova personal för att inte själva hamna i en pressad situation. Behöver kartlägga vilka resurser som finns att arbeta cross-over mellan förvaltningarna och mellan olika verksamheter vid en eventuell krissituation. (Självvärdering, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

Krisen har också visat att det finns en stor vilja till hjälpsamhet och förståelse för varandra i kriser. Personalgrupperna har visat stort ansvarstagande med ”risktänk” och solidaritet.

Generellt har chefer och medarbetare haft en god förmåga att med korta ledtider anpassa sig till förändrade förutsättningar. (Självvärdering, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Att följa linjen och vara noggrann med att beslut fattas på rätt nivå är något som lyfts fram som extra viktigt under pandemihanteringen.

Rätt beslut på rätt plats har behårt förespråkats och tillämpats, dock med stöd från den centrala krisledningen. (Självvärdering, Central krisledning)

Den centrala krisledningen beskrivs ha varit bra för den centrala samordningen, samtidigt som inte alla förvaltningarna ingått, något vissa menar skapat en viss otydlighet gällande styrningen och ansvarsfördelningen. Det lyfts fram tillfällen då förvaltningarna inte blivit tillfrågade gällande styrning eller frågor som berör deras verksamhet. Ett sådant exempel som belyses är sommar- och julgåvor som man menar kom väldigt snabbt inpå och där det efterfrågas lite mer framförhållning. Samtidigt beskrivs det ha funnits en lyhördhet centralt när förvaltningarna signalerat att man behöver arbetsro för att fokusera på pandemihanteringen lokalt.

I efterhand uppmärksammas det att det hade varit önskvärt om vissa saker kunnat göras mer enhetligt från centralt håll och med information och styrning centralt. Rutiner kring rapportering och rutiner för beredskap behövde samtliga förvaltningar komma på hur det skulle göras lokalt, vilket inledningsvis tog kraft och tid som beskrivits. Det tog även mycket tid för förvaltningsledningarna och enhetscheferna att hantera och skapa egna regler för vad som skulle gälla på arbetsplatserna vid sjukdomsfall, vid återgång till arbetet och karantänsregler vid olika typfall där till exempel anhöriga varit sjuka. Här anses en större tydlighet och samstämmighet centralt varit behjälpligt. Det krävdes också resurser initialt för att tolka de tillfälliga lagarna som kom, där förvaltningarna fick invänta juridiskt stöd från centralt håll.

Inledningsvis blev det ett stort behov av att tolka de tillfälliga lagarna. Den 18 mars behövde förvaltningen fatta beslut för gymnasiet och det tog tid

innan det fanns möjlighet till juridiskt stöd från Borås Stad. (Självvärdering, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Ett forum för förvaltningschefer att diskutera, utbyta erfarenheter, informera och ta gemensamma beslut lyfts fram som att det skulle ha kunnat vara värdefullt, särskilt under en period i början.

Vi som förvaltningschefer, vi slutade att träffas förra våren och ställde in i stort sett allt, vi brukar ju ses en gång i månaden annars och har avstämningsmöten, förvaltningschefer och bolagschefer. Nu upphörde dom helt och hållet och det tycker jag var väldigt synd för att vi kanske till och med skulle ha ökat om man bara för att prata med varandra om hur vi gör olika saker. (Intervjureferat, D)

Personalfrågor

Mycket av krishanteringens har handlat om personalrelaterade frågor och kapacitet. När krisorganisationerna inom förvaltningarna initierades gjordes planer för att hantera ett stort personalbortfall och hur personalresurser kunde omgrupperas. Förvaltningar som driver en personalintensiv verksamhet som till exempel grundskolan har under pandemin periodvis haft hög frånvaro där en del enheter varit mer drabbade än andra. Det finns en vikariebank men det har varit svårt att fylla på med vikarier.

Vid ett tillfälle tvingades en skola att stänga på grund av bristande bemaning. Ett sätt att hantera personalbristen blev att slå ihop klasser vid distansundervisningen. Under perioden med covid har den oplanerade frånvaron i Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen dock varit låg. Sjukskrivningstalet var lägre än tidigare år. Många har under långa perioder arbetat hemifrån vilket sannolikt har förebyggt sjukfrånvaron samtidigt som det möjliggjort att man kunnat arbeta trots milda symtom. För Sociala omsorgsförvaltningen kunde personaltillgången säkras när de dagliga verksamheterna stängde ner och man gjorde ändringar i personalpoolen för att förhindra att personal var på för många olika ställen.

Det har varit en hög belastning inom vissa förvaltningar och verksamheter där personal arbetat med snabba svängningar gällande direktiv, med en periodvis hög personalfrånvaro och anpassningar som tagit kraft. När testning av medarbetare så småningom kom igång kunde förvaltningarna inom det sociala

klustret hjälpas åt vilket anses lyckosamt. Smittspårning och screening förklaras ha tagit mycket tid för enhetscheferna där man inledningsvis inte skulle testa alls, för att sedan istället testa väldigt mycket.

Förvaltningarna som har lagt ner mycket tid på att tolka de ibland motstridiga rekommendationerna och riktlinjerna förklarar att det varit värdefullt att fackliga representanter varit med redan från början. Relationen mellan arbetsgivare och fackliga organisationer beskrivs som god med hög tillit, vilket inte var nytt i pandemin utan Borås Stad har en tradition av att vara en fackligt stark kommun.

Vi har fått lägga mycket tid på att göra tolkningar. De fackliga har varit välinformerade och fått vara med i dialogen vilket lett till en förankring i verksamheten. (Hearing, Gymnasie- och vuxenutbildningen)

Den fackliga samverkan har fungerat när riskanalyser gjordes över hur pandemin påverkat arbetet. Vi har lyssnat på medarbetarna och det har skapat trygghet. (Självvärdering, Vård- och äldreförvaltningen)

Avstämningar med verksamhetscheferna har skett regelbundet under hela pandemin där huvudskyddsombud varit delaktiga.

Samspel mellan politik och förvaltning

Inom förvaltningarna beskrivs det ha funnits ett mycket bra samspel mellan politiker och tjänstemän som präglats av en hög tillit. Sammantaget förklaras det ha funnits ett gott samspel mellan nämnd och förvaltning där man har haft en tydlig delegation med ändamålsenlig information och rapportering. Kommunikationen har fungerat väl och ordförande har varit tydlig med att följa de riktlinjer och rekommendationer som finns och nämnderna beskrivs ha fattat beslut utefter verksamheternas behov.

Politikerna har upplevat att de varit nöjda med informationen från förvaltningen och varit lyhörda för vad förvaltningen behövt. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Krisledningsnämnden (KLN) har inte varit aktiverad men har kontinuerligt blivit informerad. Eftersom nämnden inte varit aktiverad har inte heller några beslut fattats av KLN. De frågeställningar som har uppkommit under KLN mö-

tena omhändertogs av krisledning och redovisades sedan vid nästkommande möte och relevanta representanter från olika förvaltningar bjöds in till KLN mötena för att redovisa sin lägesbild. Även om nämnden aldrig aktiverades har den varit engagera och intresserad av att hålla sig uppdaterad och informerad.

Behovet av detaljinformation från central politik och stadsledningskansliet beskrivs ibland ha inneburit ett dubbelarbete då de skriftliga rapporterna inte alltid setts som tillräckliga. Informationsflödet beskrivs ha förbättrats alltefter-som, där till exempel Förskoleförvaltningen skapade ett corona-utskick som mejlades ut till nämnden. En likartad bild ges av relationer mellan andra nämnder och förvaltningar. Förvaltningscheferna har gett löpande muntliga uppdateringar och lagt sig vinn om att informera politikerna.

Flera förvaltningar vittnar om en sammanhållen politik vilket beskrivs som en politisk ”borgfred” under pandemi. Det framhålls att det inte är någon som har försökt att profilera det egna partiet eller sin politik i krishantering, vilket underlättat för förvaltningarna att kunna rikta sitt fokus och arbete mot sitt kärnuppdrag och bedriva sin verksamhet.

Politisk borgfred under våren 2020 skapade förutsättningar för att förvaltningarna skulle kunna fokusera på kärnuppdraget. (Självvärdering, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Men det finns också en beskrivning som avviker från den allmänna uppfattningen om politisk borgfred där en förvaltning menar att de under pandemi-hantering till viss del har fått parera politiska utspel.

En styrka som lyfts fram är det nära samarbetet mellan nämnder och förvaltningar. Även något mer obekväma beslut som man menar har krävts för verksamheten har politiken varit snabba med att stötta upp (till exempel stängning av olika verksamheter). Nämnder upplevs som intresserade och lyhörda med en god vilja att samspela. Nämnderna och dess lekmän framställs som att de visat en god tillit till professionerna i verksamheterna med en medvetenhet och förståelse för att det skulle kunna uppstå extra kostnader i verksamheterna kopplat till pandemihantering.

En politisk medvetenhet och utsändandet av signaler som visar på förståelse för att det kan ge ökande kostnader om verksamheten behöver förstärka och överanställa i vissa sårbara verksamheter under en period. (Självvärdering, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

Detta förklaras varit en trygghet för de förvaltningar som sedan tidigare hade en pressad ekonomi där även de har kunnat utöka sin beredskap inom vissa enheter och perioder för att undvika att hamna i allt för pressade situationer med bemanningsproblematik.

Samverkan med externa aktörer

Västra Götalandsregionen (VGR) har varit en central och viktig aktör som stått för en stor del av informationen kring corona som inte kommit från Folkhälsomyndigheten där också samverkan kring vaccinationsprogrammet varit viktigt. Det har varit kontinuerliga digitala möten med regionen och vårdcentraler i närvårdssamverkan för att få och ge information kring utveckling, smittspridning, kunskapsläge och skyddsutrustning. Företrädare för Smittskydd och Vårdhygien har beskrivits som de viktigaste aktörerna där samarbetet överlag har fungerat mycket bra och förvaltningarna har kunnat få ett gott stöd. Smittskydd VGR har bland annat anordnat veckovisa avstämningar med skolhuvudmän i länet och Borås Stad har haft ett väl fungerande samarbete med Smittskydd SÄS. Smittskydd har alltid varit kontaktbara och övergripande har man kunnat få ett bra stöd i tolkningar från VGR och Länsstyrelsen. Förbättringsområden som uppmärksammas är samordningen mellan kommunen och VGR när det gäller kommunikation ut till medborgarna. Till en början beskrivs det även funnits en del förvirringar gällande begrepp, roller och förväntningar mellan VGR och kommunen, något som blivit något bättre under pandemins gång.

Det påpekas att Smittskydd och Folkhälsomyndigheten ibland har haft avvikande uppfattningar vilket har påverkat stadens arbete med att kommunicera ut information till sina verksamheter. På samma sätt beskrivs information angående skyddsutrustning mellan Arbetsmiljöverket och Folkhälsomyndigheten skiljt sig åt och inte varit synkroniserad vilket även det medfört svårigheter för verksamheterna att veta vad som egentligen ska gälla.

Regeringen och Folkhälsomyndigheten har av självklara skäl varit centrala aktörer, där det snarare har handlat om informationsinhämtning än någon direkt samverkan. Förvaltningarna har följt Folkhälsomyndighetens presskonferenser och bevakat deras hemsida. Folkhälsomyndighetens webbplats har upplevts som snårig med information om samma saker på flera ställen och inte sällan med olika information. Det vill säga att beroende på var på webbplatsen som man läser är detaljerna olika vilket troligen berott på att det missats att uppdatera informationen på samtliga ställen. Förvaltningarna belyser att en enklare webbstruktur skulle underlättat för alla, både verksamheter och individer.

Det har också varit kontinuerliga möten med övriga kommuner i Sjuhärad vilket beskrivs varit bra för att få höra hur man tar ställning i olika frågor och även för att kommunerna ska kunna förhålla sig på ett likartat sätt till informationen. Här har till exempel de medicinskt ansvariga sjuksköterskorna (MAS) kunnat nyttja sitt MAS-nätverk med regelbundna träffar för att ta hjälp av varandra. Samverkan mellan kommunerna har dock inte alltid resulterat i att kommunerna gjort samma saker, utan man har ibland haft olika förhållningsäta utifrån lokala förutsättningar. Kommunerna har också kunnat dela med sig av sina arbetssätt med underlag och modeller där Borås Stad beskrivs varit ett föredöme.

Strukturen var en väldig styrka och den sattes snabbt. Jag ingick i gymnasium- och vuxenutbildningsförvaltningen, vi valde att rigga en bra struktur tidigt. Mycket med stöd i risk och konsekvensanalyser. Vi hade en stark HR-chef som gick ut och stöttade och i underlag och hur modellerna kunde se ut. Jag delade med mig till mindre organisationer angående hur vi hade gjort. Vi var ett föredöme då vi hade mallar och rutiner, vilket var jätteskönt. (Intervjureferat, A)

Där samverkan med idéburna organisationer funnits har detta fortsatt under pandemin, ett exempel som lyfts fram är arbetet kring vuxna missbrukare och hemlösa där kontakt med flera föreningar och kyrkor finns och där organisationerna under pandemin har kunnat komplettera varandra.

Socialstyrelsens roll upplevs varit något otydlig där framför allt den tänka samordningen kring skyddsutrustning inte var helt förståelig. Skolverket har kunnat bistå med vägledning i vissa frågor och barnhälsan i regionen hjälpte till att ta fram material och information om hur personalen i verksamheter skulle prata med barnen om corona. Andra samverkansaktörer som nämns utan någon större utläggning är Sveriges kommuner och regioner (SKR), Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Försäkringskassan (FK), Inspektionen för vård och omsorg (IVO), APL-företag (praktikplatser för gymnasie- och vuxenutbildning), näringslivet, räddningstjänst och polis.

Kommunikation och media

Pandemin har visat på vikten av tydlig och fungerande kommunikation för att lyckas få en trygg organisation under kristider framhålls det återkommande. Hanteringen av pandemin har ställt höga krav på kontinuerlig kommunikation

och information till såväl medarbetare, brukare, anhöriga och vårdnadshavare men också fackliga ombud och media. Kommunikatörer beskrivs haft en central roll för en lyckad pandemihantering där många olika parter är inblandade och förändringar sker i expressfart.

Vikten av information och kommunikation. Det är viktigare att det blir rätt än snabbt och att samla ihop information istället för flera olika utskick. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Initialt i krisen beskrivs det varit ett stort informationsflöde från alla håll, vilket krävt mycket tid och resurser för att kunna sälla bland all tillgänglig information som dessutom snabbt förändrades. Kommunikationsavdelningen som ingick i staben övertog kommunikationsansvaret från förvaltningarna när staden gick upp i orange läge.

Stadsdirektören har gjort uttalanden och förvaltningarna har hållit sina webbsidor uppdaterade. Informationssidorna på intranätet kring ”Coronaviruset och Covid-19” där också lägesbilderna publicerades, beskrivs vara väl utarbetade och lättillgängliga. Det finns många stöddokument för olika frågeställningar vilket medför ett minskat behov för förvaltningarna att själva utforma egen information. Informationen som ligger på Borås Stads hemsida, tillgänglig för allmänheten, beskrivs även den som bra och fyllig. När studien genomförs ändras inte information från Folkhälsomyndigheten och andra direktiv från dag till dag vilket beskrivs underlätta för kommunikationen.

Mycket har handlat om information och informationsutskick till verksamhet och vårdnadshavare. Det är lätt att vara efterklok när man blickar tillbaka. Man hade ingen aning om vilka proportioner som detta skulle kunna få. Upplevelsen är att det var större svårigheter i kommunikationen i början då det fanns en otydlighet och en spretighet i informationen från Folkhälsomyndigheten. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Det beskrivs ha funnits en stor styrka i att man kom igång snabbt och gick upp i stab. Det fanns en bra organisatorisk beredskap och bra kapacitet och en styrka i att olika professioner deltog i arbetet. Kommunikationen mellan central krisledningsstab och förvaltningarnas stabschef uppges ha varit god. Kommunikationsavdelningen har aktiverat kriskommunikationsplanen, vilket betonas

varit en viktig framgång, samt beslutade bland annat om kriskommunikationsplaner, ansvar och roller vid kris och allvarliga samhällsstörningar.

Styrkorna i stabsarbetet har varit ambition, proffsighet, flexibilitet och perspektivförståelse och utmaningarna har varit uthållighet, de snabba förändringarna/tolkningssvårigheter i FHM rekommendationer. (Självvärdering, Central krisledning)

När förvaltningarna har ställt frågor eller kommit med synpunkter beskrivs den centrala krisledningen och kommunikationsavdelningen svarat upp snabbt. Ett förbättringsförslag som kommer fram är att informationen från krisledningen (exempelvis HR- informationen) skrivs av en kommunikatör som formulerar underlag som kan användas direkt utan följdfrågor eller att texten behöver arbetas om, detta för att underlätta för förvaltningarna. Förvaltningarna har alla sin egen kommunikatör och stundvis har det funnits en önskan om mer central samordning vilket man menar hade kunnat gynna ett Borås Stadsperspektiv.

Informationen till alla chefer skickades regelbundet via kommunikatörer och det har varit en snabb uppdatering av rutiner och riktlinjer på intranätet. Vissa förvaltningar har sedan tidigare en god vana i att formulera och kommunicera med sina brukare, anhöriga eller vårdnadshavare. Samtidigt försvann många gånger de naturliga informationstillfällena i till exempel kapprum och fikarum. Vissa förvaltningar beskriver hur de upprättade egna fråga/svar-banker på intranätet med frågeställningar som är mer specifika för den egna förvaltningens behov. Genom veckovisa möten med enhetscheferna i verksamheterna har information kunnat spridas via dem vidare ut till medarbetarna. Informationen beskrivs ha varit tydlig och bra hela vägen vilket man menar har upplevats positivt av medarbetarna.

En mediahanteringsutbildning genomfördes på vissa förvaltningar strax innan pandemin bröt ut och i stort beskrivs det ha funnits en bra dialog mellan förvaltningschefer, verksamhetschefer och media. Media har hört av sig när de haft några frågor som de velat stämma av och förvaltningarna har i sin tur kunnat höra av sig när det gäller pressmeddelande.

Kommunikation med media har fungerat väl. Media har haft ett balanserat och rimligt förhållningsätt. (Självvärdering, Grundskoleförvaltningen)

Ett förbättringsförslag som framkommer är att den centrala kommunikationsavdelningen kunde utrett vad förvaltningarna behöver vara med på medialt och inte, eftersom det hela tiden fanns en risk för förvaltningarna att bli väldigt ut-satta.

Vård- och äldreförvaltningen framförde ett förslag om att central kommunikationsavdelning kunde vara pressombud men så blev det inte. Mer stöd i kommunikationen hade varit önskvärt då det endast finns en kommunikatör på förvaltningen (Självvårdning, Vård- och äldreförvaltningen)

Informations- och kommunikationsutmaningar

En utmaning som belyses är att det har varit svårt att nå de privata utförarna med samma information som de interna. För att underlätta detta utsågs redan i tidigt skede på en förvaltning kontaktpersoner. Ett exempel som lyfts fram är stängning av daglig verksamhet där många privata företag påverkades, dels de företag som bedriver daglig verksamhet, dels de företag som erbjuder boende. Här fick förvaltningen hjälp av stadens LOV-samordnare och förvaltningen har haft återkommande möten med de involverande aktörerna där man behandlat frågor om ersättning och personal för att kunna låna personal mellan olika enheter.

En andra utmaning som uppmärksammas är problematiken kring att medarbetare och chefer har fått samma information samtidigt. Vilket kan exemplifieras med VGR:s nyhetsbrev där många av den legitimerade personalen inom vård och omsorg prenumererar på nyhetsbrevet. När man väntat på en ny rutin från regionen kunde plötsligt komma i nyhetsbrevet till såväl chefer som medarbetare. Detta kunde väcka omedelbara frågor och funderingar samtidigt som tid behövdes för att granska och se vad den nya rutinen eller riktlinjen betyder för verksamheten. Vissa saker kunde behöva tolkas om eller anpassas efter lokala förutsättningar. Likande svårigheter beskrivs ha funnits när Folkhälsomyndigheten gått ut med vissa rekommendationer medan VGR gått ut med annan ibland motstridig information.

Det har varit frustrerande ibland och visst har det kommit sådana motstridiga saker också. Folkhälsomyndigheten har gått ut och sagt någonting och sen så kommer någonting som tolkas på ett annat sätt. Kanske från regionalt håll. Det har ju hänt mer än en gång kan man väl säga. Det har varit lite

motstridiga uppgifter och det blir liksom tolkningsproblem för oss då och för verksamheterna. (Intervjuföreläsning, E)

En tredje utmaning var att nå ut med information längst ute i verksamheterna. Vissa medarbetare är svåra att nå digitalt då deras arbete är av operativ karaktär. Här blev linjeorganisationen viktig där man muntligt förde informationen via chefer ut till medarbetare.

En fjärde utmaning var hur man skulle nå ut med informationen till de medborgare som har annat modersmål än svenska. Det fanns ingen upphandlad kvalitetsäkrad översättare i staden och stödet som skulle komma från Länsstyrelsen, MSB och regionen i form av material för detta ändamål menar man dröjde länge och staden fick se till vilka interna resurser som kunde användas för att nå ut. Här blev stadsdelsvärdarna en värdefull resurs där många var flerspråkiga och sedan tidigare hade en vana av att röra sig ute i de berörda stadsdelarna. Till slut kom det även informationsmaterial från ovan nämnda organisationer som kunde användas.

Förändringar i fokus

Pandemin har tvingat fram många förändringar i såväl Borås stad som i samhället i stort där medborgare och medarbetare på olika vis fått anpassa sin vardag. För kommuner har det till stor del handlat om att ställa om verksamheter istället för att ställa in. I Borås har många medarbetare och chefer visat på en flexibilitet och kreativitet för att hitta covid-anpassade sätt att bedriva sin verksamhet på.

Samtliga har bidragit, anpassat verksamhet, ansträngt sig för att fullgöra arbetet. (Självvärdering, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

Det är flera som uppmärksammar att många av de förändringar som gjorts under detta drygt ett och ett halvt året kommer förändra vardagen även när pandemin är över. Flera av förändringarna är här för att stanna och kommer att påverka såväl samhället som organisationen framöver. Ett tydligt sådant exempel är det förändrade arbetssättet där många är överens om att pandemin visat att vissa arbetsuppgifter går att utföra digitalt lika bra, eller till och med bättre, än på arbetsplatsen. En öppenhet inför detta har sedan tidigare funnits i Borås Stad men i och med pandemin har den ökat och många tror att det kommer bli

en ny norm för vissa av funktionerna inom organisationen att arbeta vissa dagar på distans och vissa dagar i veckan vara på plats på kontoret.

Ett ändrat arbetssätt, tjänstepersoner kommer aldrig någonsin att förväntas arbeta på arbetsplatsen 5 dagar/v – det nya normala är en mer flexibel arbets-situation och digitala möten. (Självvärdering, Sociala omsorgsförvaltningen)

Omställningen till distansarbete har bitvis varit utmanande och man ser tillfällena där det fysiska mötet är av stor vikt. Samtidigt uppmärksammas också fördelar med möjligheten till att kunna arbeta på distans eftersom det ger en ökad flexibilitet. Genom den ökade flexibiliteten kan man värna både om miljö, arbetsmiljön och göra tidsbesparingar genom att inte behöva pendla till och från jobbet varje dag. De digitala mötena har också medfört en effektivitet och underlättat att nå ut till många medarbetare samtidigt inte minst när det gäller digitala informationsmöten. Resorna för endagskonferenser kommer bli färre då troligtvis många av dessa lämpar sig väl för en webb-konferens. Detsamma tror man kommer gälla för samverkansmöten och kompetensutveckling inom staden. Det arbetas nu aktivt för att ta fram nya rutiner för arbetssätt som kommer gälla inom staden för att ta vara på denna erfarenhet.

Vi har tagit fram en rutin för mer flexibelt arbetssätt post-corona och ökat digitalt arbete som kommer att skapa tydlighet och ge möjlighet att vara mer flexibel. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Flera förvaltningar uttrycker att mycket av det ordinarie utvecklingsarbetet har pausats under pandemin, då den händelsestyrda krisen krävt snabba operativa lösningar allt eftersom kunskapsläget och rådande rekommendationer och riktlinjer har förändrats, ibland från en dag till en annan. Detta ska dock inte misstas för att utvecklingen har stått still, istället har det inom många områden så som nämnd digitalisering tagit stora kliv framåt.

Mycket av det ordinarie utvecklingsarbetet har pausats under pandemin samtidigt har utvecklingen gått snabbt framåt inom andra områden vilket påverkat elevresultaten positivt. (Självvärdering, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

En utveckling har också skett, ges det exempel på, där digitalisering lett till nya sätt att möta brukare på. Som exempelvis inom boendestöd. Detta bidrar till att skapa en ökad tillgänglighet men det uppmärksammas också att användandet av olika digitala lösningar dels kräver viss teknisk utrustning dels en viss kompetens, något som inte alla medborgare och brukare innehar.

Vi för de [digitaliserings] diskussionerna och det framförs mycket positivt men vi behöver också titta på nackdelarna. Vi måste göra en plan framåt. (Hearing, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen)

Även om pandemin kan ses präglad av ett spontant och operativt lärande allt eftersom, finns det också många exempel där verksamheter både initierat och genomfört ett arbete för att skapa tydligare strukturer kring de lärdomarna och erfarenheterna som gjorts under pandemins gång. Tillitsresan som Borås Stad arbetade med redan innan pandemin har också den utvecklats under resans gång där man praktiskt fått öva. Det har under pandemin förts noggranna mötesanteckningar och beslutsloggar vilket kan komma att bli del av utvärderingar i syfte att skapa lärande i det organisatoriska minnet.

Chefer och medarbetare som reflekterar och utvärderar tillsammans för att omsätta de gjorda lärdomarna kan komma att leda till nya prioriteringar inom verksamheterna samt nya riktlinjer och rutiner inom staden.

För det här med folkhälsoperspektivet det drabbar ju väldigt mycket befolkningen och vi bör liksom fundera på vilka konsekvenser får det när vi gör det ena och det andra... vi gjorde en utredning om äldres hälsa och skickade in till krisledningen, vi ville jobba lite proaktivt med den här typen utav frågor... det handlar ju om vad som händer med befolkningen under en sådan här pandemi så att vi gjorde till exempel en ganska stor utredning kring barn och ungdomars deltagande i föreningslivet. (Intervjureferat, D)

Verksamheterna har också visat på stor flexibilitet när krisen blev ett faktum och "stuprören" som annars kännetecknar kommuners organisationer överskreds och alla hjälptes åt att arbeta med det gemensamma målet att minska smittspridningen.

Vi har sett vad verksamheter kan och vad det gör. Man är bättre kring samarbete. En verksamhet kan göra något helt annat i kris. Färdtjänsten kan

*köra matkassar och testkit. Det är en viktig erfarenhet som ska bevaras.
(Hearing, Central krisledning)*

Alla exempel på lärande och utveckling till trots, många beskrev också en utvecklingsskuld inom verksamheterna. Det ordinarie utvecklingsarbetet hade fått stå tillbaka. Samtidigt har pandemin inneburit nya lärdomar som medför att man nu kan angripa dessa utvecklingsskulder på annorlunda sätt jämfört med tidigare. Ett sådant exempel som lyfts fram är utmaningarna med att jobba mot ett socialt hållbart Borås där förvaltningarna måste bidra tillsammans. I hanteringen av pandemin arbetar förvaltningarna tillsammans mot covid, något som man kan dra erfarenheter av i det fortsatta arbetet med mera förvaltningsöverskridande samverkan.

Mycket lärande finns fortfarande kvar att göra och det gäller att systematiskt ta vara på de lärdomar och erfarenheter som gjorts. Samtidigt är det många verksamheter som fortfarande är belastade av covid och man belyser att ett större sådant engagemang kommer ges utrymme framöver. Krisen har tagit mycket kraft och resurser i anspråk och det har då inte alltid funnits tid eller utrymme att ytterligare belasta organisationen. Föreliggande studie lyfts fram som ett tillfälle då förvaltningarna fått möjlighet till reflektion genom att chefer och medarbetare tillsammans skrivit fram självvärderingar och på hearings fått tillfälle att diskutera och även lyssna in andra förvaltningars berättelser om deras särskilda upplevelse av pandemin, utifrån deras perspektiv och målgrupp. Ett eventuellt hinder för att förvalta de gjorda lärdomarna beskrivs vara att det är lätt att falla tillbaka i de vanliga hjulspåren när en vardag återigen kommer samt att det nu finns en stor trötthet bland medarbetarna på många håll i organisationen.

Negativt: Människans inneboende förmåga att falla tillbaka till gamla rutiner, risker med att organisationen är trött och inte orkar omsätta lärdomar till praktisk handling. (Självvärdering, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Lärdomar om krisledning och beredskap

Pandemin har även inneburit många lärdomar kopplat till stadens krisledning och dess beredskap. I tidigare krisövningar har en pandemi inte setts som ett potentiellt scenario utan krisberedskapen har istället fokuserat på naturkata-

strofer eller större olyckor/attacker. Pandemin har inneburit lärdomar av en långdragen kris där frågan om uthållighet i organisationen blivit aktualiserad. I efterhand har reflektioner gjorts kring vilken beredskap som egentligen fanns för om exempelvis nyckelpersoner blivit sjuka:

Vi ser i efterhand att det hade varit bra att snabbare gå över till digitala möten. Det var en riskfaktor att ha dem fysiska så länge. (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Samtidigt som den långdragna krisen skapat en trötthet i organisationen lyfts också några fördelar med att krisen varit långdragen. Det har under tiden har funnits tid för erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna och andra kommuner och ett lärande underhand. Det påpekas att det behövs skapas en organisatorisk beredskap baserat på olika krissituationer med olika förlopp eftersom nästa kris kan komma att vara annorlunda:

Dock behöver det centrala krisledningsarbetet/förvaltningarna/bolagen övas och tränas för olika kriser, denna är en seg långsamtgående kris vilket innebär att det finns tid för erfarenhetsutbyte och diskussion. (Självvärdering, Central krisledning)

Många lyfter fram värdet i att krisarbetet på såväl förvaltningarna som i den centrala krisledningen startades upp i ett tidigt skede. En viktig framgångsfaktor som påtalas är att tidigt få in rätt kompetenser till krisledningsfunktionen utifrån de behov man såg kopplat till krisen. I pandemin har det varit angeläget att funktioner så som kommunikation, HR, ekonomi, juridik, logistik och samordningsgrupper (exempelvis kring skyddsutrustning) och sjukvårdspersonal med kunskap om smitta (MAS) kopplats till krisledningen. Även näringsliv kopplades på något senare. Borås Stad inkluderade även tidigt representanter från de fackliga organisationerna i krisledningen. Det beskrivs som ett bra sätt att inkludera och omhänderta medarbetarnas perspektiv ute i verksamheterna samt att det bidrog till att nå ut med information.

Jag suttit i staben ett antal gånger innan och jag är faktiskt jätteimponerad av stabsmedlemmarnas sätt att omhänderta detta... framgångsfaktorn är ju att det är frågor som man jobbar med dagligdags. De har sina kontaktytor,

de har sina nätverk redan klara. Men det var fantastiskt bra. (Intervjufigurant, H)

Stadsdirektörens beslut i stort (BIS) angående att Borås Stad skulle arbeta för att minska smittspridning i verksamheterna och särskilt skydda de av Folkhälsomyndigheten identifierade riskgrupperna samt ge stöd till förvaltningarna och bolag i krisberedskapsarbetet både vad gäller nuläge och framtidsscenario gav en gemensamt grund att arbeta från. Utifrån denna inriktning kunde särskilda behov identifieras och arbetsgrupper för åtgärder skapas. Det har också inneburit ett lugn och tydlighet i att kommunen hela tiden grundande beslut i de nationella och regionala riktlinjerna. Det uppmärksammas att det finns ett behov av att upprätta ett krisberedskapsförråd och en säkerställning av kommunens förmågor vid olika typer av kriser.

Styrkor och svagheter som finns till vardags i organisationen blir extra tydliga i kris är en iakttagelse som beskrivs. Här lyfts det fram att en väl etablerad organisation bland första linjens chefer var värdefull och har underlättat hanteringen av pandemin. Vissa förvaltningar ger uttryck för att det varit en framgångsfaktor att fullt ansvar har leget på respektive förvaltning där man upplevt en mycket god tillit till förvaltningarnas förmågor. Organiserande i chefsarbetslag som kan stötta upp varandra och tillsammans hantera bemanningsproblematik där det uppstått beskrivs som en framgångsfaktor. Chefsarbetslagen har också varit ett viktigt led för att sprida information längst ut i verksamheterna där medarbetarna inte är så lätta att nå via digitala redskap. Här påtalas också vikten av det nära ledarskapet, där framför allt första linjens chefer skulle finnas på plats för att medarbetare i den operativa verksamheten skulle ha en nära tillgång till sin chef. Ett nära ledarskap menar man har varit avgörande i krisarbetet där chefen naturligt finns bland medarbetare och kan möta upp deras oro men också ta vara på deras lösningsförslag och kreativa idéer.

Den centrala krisledningen har å ena sidan varit bra för den samlande lägebilden och för att kunna ha en central samordning, samtidigt har inte alla förvaltningar ingått där vilket beskrivs ha lett till en del oklarheter. Oklarheterna beskrivs handla om att det saknas en länk mellan central krisledning och förvaltning, framför allt för de förvaltningar som inte ingått, vilket gjort det svårt att arbeta hierarkiskt när det upplevdes saknas beslutsordning, ansvarsfördelning och informationsstrukturer i linjen.

Det är fortfarande inte självklart på vilken nivå beslutsfattande bör ske (då det saknas delegationsordning för den här typen av händelser) och en del viktiga beslut som kunde tagits centralt sköts istället ner ut på respektive förvaltning och i samklang med nämnden fick förvaltningen fatta svåra övergripande beslut. (Självvärdering, Sociala omsorgsförvaltningen)

Ett forum där förvaltningscheferna kunde samlas för att kunna ta gemensamma beslut, ge stöttning och överhörning mellan förvaltningarna kommer nu i efterhand upp som ett möjligt förbättringsförslag som kunde ha underlättat. Det lyfts också fram önskemål om ännu större tydlighet och samstämmighet centralt gällande om vilka regler som egentligen skulle gälla på arbetsplatserna vid sjukdomsfall, vid återgång till arbetet, karantänsregler vid olika typfall, anhöriga som varit sjuka och så vidare. Det beskrivs ha tagit mycket tid för såväl förvaltningschefer som enhetschefer att hantera och utveckla egna rutiner kring detta.

Ytterligare en lärdom som uppmärksammas är vikten av kommunikation och information via säkra och upparbetade kommunikationsvägar för en lyckad krishantering. Målgruppsanpassad information krävs för att nå även dem med andra språkbakgrunder än svenska.

Lärdomar om omsorg, hygien och smitta

Vård och omsorgen har utgjort ett epicentrum för krisen och även inom detta område har det gjorts många lärdomar. Både på nationell och på kommunal nivå har det riktats uppmärksamhet mot den kommunala hälso- och sjukvården som under pandemin hamnat i fokus och reflektioner har gjorts kring dess inverkan och betydelse. Så även i Borås där funderingar lyftes fram över vilken inverkan som pandemin kommer ha på den framtida statliga styrningen av äldreomsorgen.

Det närvarande ledarskapet betonas vara viktigt för att chefen ska kunna ha en tydlig roll i att leda det dagliga arbetet. Detta är särskilt viktigt när man har en mångkulturell grupp bland de anställda, vilket ställer högre krav på att kommunicera i det dagliga. Det har också skapats många nya rutiner och riktlinjer som behövt kommuniceras ut. Där har cheferna haft en nyckelroll i sin närvaro.

Vi har en fördel av att vi är en förvaltning. Vi bestämde tidigt att första linjens chefer inte kan jobba på distans. Det närvarande ledarskapet är viktigt och cheferna är viktiga i att leda det dagliga arbetet. (Hearing, Vård- och äldreförvaltningen)

Sedan tidigare fanns ett upparbetat nätverk med såväl olika samverkansgrupper som med primärvård, regionen och ett MAS-nätverk i Sjuhärad. Det beskrivs att pandemin stärkt samarbeten med slutenvården och primärvården. Det förbättrade samarbetet beskrivs ha varit till god hjälp och kommer även så vara i framtiden. Att lyckas bevara den förbättrade samverkan med vårdgrannar ses också som värdefullt. Ett gott samarbete mellan kommunerna i södra Älvsborg beskrivs ha funnits och Borås har kunnat låna ut rutiner och riktlinjer men också personal vid vaccinering.

Det har varit väldigt många beröringspunkter med våra vårdgrannar. Det har varit väldigt positivt för vi har ju lärt känna varandra och kunnat ha ett väldigt transparent och öppet klimat i detta. Vi kan ha stor nytta av det även efter pandemin förhoppningsvis, att vi kommit varandra mycket närmare och vi har haft ett väldigt bra utbyte utav varandra, bättre än för två år sedan. (Intervjureferat, E)

Pandemin har också tydliggjort att det finns brister inom kompetensförsörjningen hos vissa medarbetare i Borås Stad och det är en utmaning framöver hur man ska arbeta vidare för att tillgodose en god kompetensförsörjning. Det uppmärksammas att kompetenskraven kontinuerligt behöver säkerställas hos medarbetarna. Det går dock redan nu att konstatera att rekrytering av rätt kompetens kommer att vara (och redan är) en stor utmaning.

I pandemins initiala fas gjordes en stor satsning kring extra hygienutbildningar för att uppdatera all personal. Att få personalen att följa hygienrutiner och använda skyddsutrustning som de inte är vana vid att använda beskrivs som en omfattande insats. Det var viktigt att säkerställa att medarbetarna förstod hur de skulle göra. Det togs fram olika utbildningar och material med hjälp av bilder och text. Eftersom det finns många i verksamheterna som har en annan språkbakgrund har det varit viktigt att beakta det. Det jobbades, som det beskrivs, mycket med olika typer av bildspel och filmer som togs fram efterhand med hjälp av den digitala plattformen InfoCaption där det skapades introduktionsprogram och hygienutbildningar. Extra satsningar gjordes också på hygienombuden för att säkerställa att informationen nådde alla i verksamheterna. Vid smittutbrott fick kommunen god hjälp av Vårdhygien från VGR som var på plats och pratade direkt med personalen. Även andra förvaltningar så som till exempel Förskoleförvaltningen har under pandemin uppmärksammat

hur noggrannhet med hygienen kan hjälpa till att minska smittspridningen av även andra sjukdomar i verksamheterna.

Det uppmärksammas att personalen och de legitimerade medarbetarna även inom kommunen haft en mycket tung arbetsbelastning under pandemin. I media är det framför allt sjukhuspersonalen som uppmärksammas. Det betonas emellertid i vårt empiriska underlag att även inom den kommunala vården har personalen fått ta ett stort ansvar och haft ett tungt arbete under hela pandemin där många av de ordinarie arbetsuppgifterna har tvingats prioriteras bort. Det framhålls emellertid att det ofta blir ett starkt fokus på dem som arbetar inom de traditionella omsorgsområdena som sjuksköterskor eller undersköterskor, för att ta några exempel. I kommunen är det dock många som inte har dessa titlar men kan ha samma utbildningsbakgrund och/eller utför likartade sysslor inom exempelvis ramen för LSS. Det höjs en varning för att dessa yrkesgrupper kan komma att glömmas bort när det är tal om kompetensutveckling, stathöjning och andra satsningar för att göra vårdyrken mer attraktiva.

Lärdomar om digitalisering

Något som är säkert är att pandemihanteringen hade sett helt annorlunda ut utan de digitala verktygen och möjligheterna som finns tillgängliga idag. Distansarbetet har blivit en naturlig del i flera av medarbetarnas vardag där också hela digitaliseringen har tagit jättekiv framåt som följd av det engagemang som funnits under pandemin.

Vi har fått en skjuts in i det digitala och det finns många möten som fungerat bra. Det ska vi ta med oss framöver. (Hearing, Individ- och familjeomsorg)

Tack vare att Borås Stad sedan tidigare hade en god infrastruktur har det överlag fungerat bra, som det beskrivs, med digitala möten och att ställa om till distansarbete. Vid två tillfällen uppges det ha förekommit större avbrott i distansundervisningen för Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Kontorsarbetande medarbetare var redan försedda med utrustning såsom laptops och mobiltelefoner vilket underlättade för övergången. Många betonar att digitaliseringen och distansarbetet har medfört ett förändrat arbetssätt där tjänstepersoner inte kan förväntas jobba fem dagar i veckan på kontoret på samma sätt som tidigare. Det nya normala är en mer flexibel arbetssituation. Utförda enkäter visar på att det är många av dem som under pandemin arbetat på distans som vill fortsätta med det även framöver, åtminstone delar av tiden. Det

väcker frågan om effektiv lokalanvändning som kan behövas anpassas när allt fler medarbetare väljer att arbeta hemifrån.

Borås hyr lokaler för 1 miljard per år. Vi är fem personer här, måste vi ha kvar de här lokalerna? (Hearing, Sociala omsorgsförvaltningen)

Digitaliseringen erbjuder effektivitetsvinster där medarbetarna slipper lägga tid på resor fram och tillbaka samtidigt som det blir miljövinster när resandet runt om i staden kan minska. Det uppmärksammas också positivt för medarbetarna att kunna styra mer över sitt arbetssätt vilket skapar bättre förutsättningar för att få ihop livspusslet med en större flexibilitet och minskad stress. Ett resonemang är att det kommer handla om att ge förtroendetid till medarbetarna för att inte riska att kommunen tappar personal till andra kommuner som kommer att tillåta hemarbete.

Det är en dimension som gör att man blir en attraktiv arbetsplats. Men det är svårare att nå varandra när man inte är på plats, det är lättare att bara sticka in huvudet på kontoret. Det blir nog någon sorts mellanväg. (Hearing, Grundskoleförvaltningen)

Det digitala arbetssättet beskrivs även ha varit effektivt och bidragit till en bra mötesstruktur där medarbetare räckt upp handen, samtidigt som många har kunnat delta. Det är inte bara de fysiska mötena som blivit digitaliserade utan även det som tidigare var ett telefonsamtal kan nu tas via videosamtal som ger en bättre dialog. Det lyfts dock fram att hybridmöten, där vissa deltagare sitter fysiskt tillsammans medan andra deltar digitalt inte varit optimala utan den ena eller andra formen är att föredra.

Det har vid tillfällen varit svårt med möten inom staden då inte alla har anammat det digitala arbetssättet i samma omfattning som i vår egen förvaltning. Det har varit problematiskt med möten hemifrån för vissa personer i gruppen som skulle mötas på plats. Samtal kunde då ske mellan de personer som satt gemensamt på plats och det försvårade kommunikationen med dem som satt hemma (Självvärdering, Förskoleförvaltningen)

Trots att det finns många fördelar som lyfts fram med digitala arbetssätt poängteras att det fysiska mötet också behövs för att kunna få den sociala biten.

Många riskbedömningar har genomförts på central- och enhetsnivå för att säkra arbetsmiljön. Förskoleförvaltningen var tidigt ute med hemarbete där det diskuterades utifrån roll och riskfaktorer i dialog med närmaste chef, därefter togs det fram en rutin för att arbeta hemma. Rutinen inkluderade vilken utrustning med mera som medarbetarna kunde ta med hem. Hemarbetet har också medfört att arbetsmiljölagen i större utsträckning har hanterats på individnivå.

Generellt sett har både personal och elever haft en god digital förmåga, enligt de beskrivningar som ges, som underlättat för övergången till distansundervisning. För vuxenutbildningen har det sedan tidigare funnits distansundervisning, vilket medförde att en god digitalvana redan fanns. Men de studerande på lägre nivåer i SIF har drabbats hårt av förändringarna. På gymnasiet uppmärksammas distansfrågan ur ett klassperspektiv där man har sett att de elever som har föräldrar som jobbar hemifrån och har akademisk utbildning har klarat sig bättre. De elever som bor trångt och förväntas passa småsyskon när de ändå är hemma har haft det svårare och blivit hårdare drabbade av distansundervisningen. Åtgärder vidtogs emellertid. Det erbjöds surfkort till de elever som saknade internetuppkoppling och möjlighet till att studera i skolans lokaler för elever som av olika orsaker haft svårt att studera hemifrån. Reflektioner görs kring möjligheten till distansundervisning även post-covid för gymnasieelever och det framhålls att det finns hinder enligt nuvarande lagstiftning. En ändring av lagstiftningen vore önskvärd även om det måste ske med försiktighet. Det poängteras att det inte får bli en ekonomisk fråga. Det krävs bättre tekniska möjligheter och det är också en kompetensfråga att kunna bedöma vilka moment som fungerar bra på distans och vilka som inte gör det.

Grundskoleförvaltningen lyfter fram vikten av att få undervisning på plats där man kan skapa trygga miljöer där man känner varandra. I vissa fall ser man att det fungerar bra med distansundervisningen, men inte att man har det generellt. Det påpekas också att det finns många olika företag som driver på en digitalisering inom de olika skolformerna med en ambition att sälja sina produkter och inte för att det alltid är det som ligger i elevernas bästa.

För de unga brukarna inom Individ- och familjeomsorgsförvaltningen finns det sedan innan en stor digital vana och digitaliseringen inom förvaltningen har varit ett sätt att komma närmare dessa individer. Den nya arbetssätten har skapat flera kontaktvägar in i verksamheten men det betonas också att för att kunna nyttja detta krävs det dels teknik, dels en digital kompetens som inte alla brukare har.

För de förvaltningar som arbetar med känslig information som är sekretessbelagd skapas det en osäkerhet kring säkerheten vid användning av digitala verktyg gällande eventuella risker för avlyssning. Samtidigt behövdes ett pragmatiskt förhållningssätt i krisen och man beslutade sig för att använda de hjälpmedel som behövdes användas. Men det betonas att sekretess alltid är en stor del av dessa verksamheter och något man diskuterat under hela pandemin.

Inom boendestöd på Sociala omsorgsförvaltningen började man med att erbjuda brukarna att ta emot stöd digitalt. Det påtalas också att det framöver inte kommer att finnas tillräckligt med personal inom socialtjänst och vård- och omsorg, varför det finns ett stort behov av att digitalisera verksamheten där det går.

Samverkan med externa aktörer har inte satts på paus utan man har istället fått samverka på andra sätt. Närvaron på samverkansmötena ökade i takt med digitaliseringen och gav möjligheter att lättare kunna ha tätare samverkansmöten.

Analys

I detta kapitel presenteras en analys av det material som beskrevs i föregående kapitel. Analysen är uppdelad i tre delar. I den första delen sker en övergripande beskrivning av händelseförloppet över tid från det att signaler om pandemin började göra sig påmind till när föreliggande studie genomfördes.

I den andra delen utvecklas en analys med de teoretiska utgångspunkter som gavs i teorikapitlet. Fokus ligger i denna del på olika organisatoriska aspekter. En central dimension berör arbetsdelning och kopplat till det hur pandemin hanteras sett till centralisering och decentralisering av ansvar och mandat. En annan central dimension som berörs är hur koordinering och samordning fungerat både vertikalt och horisontellt mellan olika förvaltningar och funktioner, samt mellan kommunen och andra aktörer. En tredje dimension som diskuteras är kapacitet och resursberedskap och ett belysande av materiella, personalmässiga och kompetensmässiga förutsättningar. En fjärde dimension rör samspel mellan aktörer med fokus på relationers karaktär och kommunikation. Detta handlar både om att uppmärksamma formella och informella dimensioner av relationer inom Borås Stad och mellan Borås Stad och andra aktörer. Centrala begrepp som står i fokus är förtroende mellan aktörer, kommunikation och förmåga att samspela.

I den tredje delen av analysen vänds blicken framåt och lärdomar som gjorts och vilka förändringar som genomförts uppmärksammas. Lärande, utveckling och innovation diskuteras här, dels kopplat till den ordinarie verksamheten, dels kopplat till krisledning i sig.

Övergripande kring utveckling

När studien planerades hade vaccination precis påbörjats i större omfattning och smittspridning och framförallt sjukhusinläggningar börjat minska. För kommunens mest sköra på äldreboenden hade redan den massiva vaccinationskampanj som initierats vid årsskiftet börjat ge tydliga resultat. I skrivande stund har regeringen också meddelat att vid september månads utgång ska alla kvarvarande restriktioner hävas. En viss kritik riktas i debatten mot beslutet, bland annat med hänvisning till möjliga mutationer och spridningen av den så

kallade deltavarianten. De snabba förändringarna har varit ett kännetecken för krisen som helhet. Smittspridningen har varit snabb, ojämnt fördelad inom landet och mellan olika verksamheter. Samtidigt har kunskapsproduktionen varit snabb, vilket bidragit till ändrade råd och rekommendationer.

De beskrivningar som ges av Borås Stads möte med pandemin i initialskedet ger för handen att jämfört med andra storstäder som Göteborg och Stockholm kom pandemin till kommunen med viss fördröjning. Med tanke på den snabba kunskaps- och erfarenhetsutvecklingen som skedde under de första veckorna och månaderna av krisen var det en fördel att möta krisen med en viss fördröjning. Detta gav en möjlighet att lära av andra som precis drabbats. Information förmedlades genom media och officiella myndighetskanaler, men vi observerar också att personliga nätverk, ofta professionellt baserade, spelade en roll i detta skede. När väl pandemin drabbar Borås Stad kan vi konstatera att det ur ett organisatoriskt perspektiv kan beskrivas i två olika faser. I den första fasen finns en turbulens och oklarhet kring vad detta egentligen kommer att föra med sig. En mobilisering sker av kommunen centralt och inom respektive förvaltning. I den andra fasen som följer på det med start under sommaren 2020 finns rutiner upparbetade och nya arbetssätt har anammats. Ett "lugn" finns nu i organisationen och utvecklingen är mindre dramatisk ut ett lednings- och organiseringsperspektiv.

Det som är slående och som ofta framhålls är den utdragna karaktären på krisen. Detta i kombination med ovissheten om vilken väg som utvecklingen ska ta. Under hearingarna ställdes frågan om hur drabbad Borås Stad och olika förvaltningar blivit. En bild ges av att kommunen påverkats i allra högsta grad, men också att kommunen inte sticker ut som en av de värst drabbade. För en kommun av Borås Stads storlek är emellertid den interna variationen stor. För en del verksamheter handlade det om att konkret hantera smittspridning och sjukdom som en del av den ordinarie verksamheten. För andra handlade det mer om att hantera konsekvenserna av nedstängning och förändrade förutsättningar som en effekt av de åtgärder som vidtagits.

Sammantaget är de övergripande beskrivningarna i linje med dem vi mött i studier av andra kommuner inom ramen för forskningsprogrammet. Det är tydligt att påverkan varit stor och massiva ansträngningar skett. Efter ett och ett halvt år möter vi dock ett lugn och en organisation som kan beskrivas om trygg i den nya situation som ofta refereras till som det "nya normala". Beskrivningarna förstärker också bilden av att den respit som indirekt gavs i inledningsskedet var viktig för att kunna

mobilisera. Borås Stad förefaller ha förvaltats den fristen som gavs på ett ändamålsenligt sätt.

Organisatoriska dimensioner

I denna andra del av analysen riktas uppmärksamheten mot olika dimensioner av organisering, ledning och förmågor att hantera den kris som pandemin inneburit. Nedan fokuseras de fyra dimensionerna.

Arbets- och ansvarsfördelning

Den första dimensionen handlar om ansvars och arbetsdelning. Borås Stad tillämpar sedan ett antal år det som kan beskrivas som en traditionell nämndorganisation med fackförvaltningar. Under pandemins förlopp har denna grund för ansvar och organisering bibehållits. Det utrymme som ges av lagstiftningen att tillämpa en krisledningsnämnd utnyttjades inte. Detta beskrivs överlag som en styrka och att det redan från början beslutades om att beslutsmandat och ansvar skulle ligga kvar i linjen. Detta enligt det ”beslut i stort” som det återkommande refereras till i materialet. Även om krisledningsnämnden aldrig aktiverades fick dess ledamöter regelbundet information om krisläget.

Den strategi som tillämpats kan övergripande beskrivas som en decentraliserad strategi där enskilda förvaltningar fortsatt hade ansvar för sina respektive områden. Den centrala krisledningen beskrivs framförallt som utredande och med ett övergripande ansvar för viss samordning. Denna bild förstärks av en genomgång av mötesprotokoll som vittnar om att den centrala krisledningen lade mycket fokus på att reda ut frågor och omvärldsbevaka. Inte minst förefaller det varit viktigt att reda i det juridiska läget gällande åtgärder och handlingsalternativ.

Relationen mellan politik och förvaltning beskrivs också som tydlig överlag. Politiken beskrivs som stödjande och med få inslag av politisk profilering i frågor. Den politiska ”borgfred” som beskrivs framhålls som viktig och stödjande i förvaltningarnas arbete. Förvaltningarna beskriver överlag att det framförallt varit viktigt att ge mycket och tät information om läge och utveckling. I vissa fall beskrivs också att politiken varit aktiv och bidragit genom beslut om exempelvis neddragning av verksamhet som upplevs som avgörande för att kunna möta krisen på ett adekvat sätt.

Sammantaget ges en bild av en tydlig arbetsdelning och ansvarsordning i mötandet av krisen. Politiken har decentraliserat till förvaltningen och förvaltningen internt har decentraliserat till de olika förvaltningarna. Den övergripande ansat-

sen har varit en decentralisering till förvaltningsnivå med en central krisledning som "stöttade snarare än styrde". De olika förvaltningarna har haft ett tydligt ansvar vilket möjliggjort att krisen kunnat mötas utifrån de lokala förutsättningarna.

Koordinering

Koordinering och samordning sätter fokus på hur olika frågor hanteras mellan enheter. Dels handlar det om det som kan beskrivas som vertikal styrning, dels handlar det om samordning horisontellt mellan olika förvaltningar och enheter. De empiriska beskrivningarna visar att det funnits ett behov av samordning kring en rad olika frågor som exempelvis införskaffande och användande av skyddsutrustning, HR-frågor, testning och vaccinering.

Vi beskrev i första dimensionen ovan att det funnits en tydlighet i ansvars- och arbetsdelning. I "normfallet" praktiserar Borås Stad en förvaltningsstruktur med tydlig delegering från central kommunledning. Det är något som har praktiserats även när det gäller kommunens krisledningsarbete och hur det har organiserats. Det medför att förvaltningarna i vanliga fall har en hög grad av självständighet i förhållande till den centrala ledningen i kommunen. Det i sin tur ger autonoma förvaltningar som är vana av att agera utifrån egna preferenser och behov. Även denna ordning trädde in i krisledningsarbetet. I stor utsträckning upplevdes det också finnas en tydlighet vad gäller vertikal samordning. Den centrala krisledningen arbetade med en bred sammansättning som skapade förutsättningar för samordning där behov av detta fanns. Det empiriska materialet visar emellertid exempel från förvaltningar som i mindre utsträckning fanns representerade upplevde att de stod vid sidan om. Vissa brister som lyfts fram kring samordning förefaller handla om hur information delgivits.

Två exempel kan lyftas fram som illustrerar lyckade exempel på koordineringsinsatser. En problematik som många kommuner brottats med har handlat om skyddsutrustning. Ett snabbt stegrande behov av utrustning har ställt krav på snabbt införskaffande. Även i Borås Stad tonade detta fram som en central fråga. Det beskrivs emellertid att kommunens snabbt lyckats lösa problematiken. Som förklaring anges ett tidigt och snabbt samordnande kring frågan. Olika kompetenser och resurser knöts samman och kunde säkra tillgången på materiel. Detta gjorde att de behov som fanns kunde tillgodoses omgående och bristen aldrig upplevdes som särskilt allvarlig.

Ett andra exempel rör samordning av personal. Under den initiala fasen fanns ambitionen att frigöra och flytta personal från verksamheter som på grund av nedstängning eller ändrade förutsättningar kunde avvara personal till

sådana med större behov. Detta realiserades också i viss utsträckning. Exempelvis kunde personal från gymnasie- och vuxenutbildning lånas ut till äldreomsorgen eftersom bland annat köks- och städtjänster i ordinarie verksamhet inte behövdes i samma utsträckning när mer skedde på distans. Svårigheterna beskrivs snarast handla om att på ett lyckat sätt inlemma extra personalresurser på ett bra sätt i de verksamheter där det fanns ett behov. Att ta till sig och tillgodogöra sig personalresurser med andra erfarenheter och kompetens kan vara en utmaning. Viss personal fick också andra uppgifter på grund av att den egna verksamheten stängdes ner, men där de nya arbetsuppgifterna inte handlade om att förstärka starkt belastade verksamheter. Här beskrivs snarast motivationsproblem bland personal och en ovilja att flytta till andra enheter. Inom personalområdet visar de empiriska beskrivningarna emellertid också att vissa saker kunde samordnats mer. Ett exempel är att man lokalt fick ta fram riktlinjer och fatta beslut om sådant som med fördel kunde samordnats som exempelvis rutiner kring sjukskrivningar och återgång.

Överlag beskrivs den centrala krisledningens roll som tydlig och stödjande. Ett område som emellertid inte uppfattades på samma positiva sätt var de krav som i initialfasen ställdes på inrapportering av uppgifter. Under en av hearingarna beskrevs dessa krav på inrapportering gå på tvären med de ambitioner som tidigare uttryckts kring tillämpande av tillitsbaserad styrning. Den vertikala samordningen vad gäller krisledningen har inte inneburit en tydligare kontakt med alla förvaltningsledningar. Det medför att när centrala krisledningen har intentionen att samordna och överblicka förvaltningarnas insatser och behov genom att kontinuerligt begära in en dokumentation över läget har det uppfattats som en styrning genom övervakning. Den erfarenheten förstärks framför allt hos de förvaltningar som i huvudsak uppfattar kontakten mellan förvaltning och centrala krisledningen som ensidig i det avseendet. En långtgående delegering av ansvar till förvaltningsledningarna har också haft till följd att den horisontella samordningen inte varit speciellt framträdande. Även om det beskrivs som att behovet varit begränsat att samordna krisledningen mellan förvaltningarna, och i de fall det behövts har det fungerat i huvudsak väl, finns det trots allt återkommande funderingar om inte en större samordning kunde varit en styrka i det gemensamma krisledningsarbetet.

Sammantaget går det att konstatera att samordning och koordinering övergripande fungerat väl. Den decentraliserade modellen i kombination med den sektorsindelade förvaltningsstrukturen gjorde att behovet av horisontell samordning inte skapade problem. I de fallen det behövdes förefaller ömsesidig anpassning ha varit en

vägledande princip, det vill säga att lösningar sökts genom diskussioner och dialog. I vissa fall har en mer tydlig direkt koordinering ledd av den centrala krisledningen skett.

Samverkan med externa aktörer

Kommunens samverkan med externa aktörer har inte varit ett framträdande drag för det kommunala krisledningsarbetet. En viss samverkan med andra aktörer har dock skett och den har också utvecklats efterhand som det funnits behov. I huvudsak har kommunen använt etablerade samverkansparter och kända samverkansformer för att hantera det som pandemin fört med sig. Behovet av att samverka med externa aktörer har varit olika beroende på vilken förvaltning det gäller. Det har styrts vilka former av samverkan som varit ändamålsenliga och på vilket sätt.

Övergripande har information från andra myndigheter varit central för att skaffa sig kunskap om smittläget och för att ta del av vilka rekommendationer som gäller. I den initiala fasen handlade det i stor utsträckning om att skaffa sig kunskap om vad pandemin kunde innebära och vilka konsekvenser det fick för respektive förvaltnings verksamhet. I den fasen och under hela krisledningsarbetet har Västra Götalandsregionen (VGR) varit en central samverkansaktör för staden. Kommunen har i viss utsträckning inhämtat information som kommit från den nationella nivån via regionen. En del förvaltningar har dock avdelat ett uppdrag till någon i krisledning att bevaka nationell information från Folkhälsomyndigheten och regeringen för att så snabbt som möjligt få ta del av den information som lämnas ut och de rekommendationer som skulle bli aktuella. Även om dessa aktörer tillsammans med exempelvis Arbetsmiljöverket och Skolverket, beroende på vilken förvaltning som det gäller, påverkat förvaltningarnas och därmed kommunens insatser har det till stor utsträckning handlat om att ta del av information snarare än någon egentlig samverkan. Överlag har det handlat om att förvaltningarna har ägnat sig åt omvärldsbevakning utifrån sina verksamhetsområden. Det har inte funnits någon kommunövergripande funktion som medverkat till att samla ihop information, utan det har skötts av respektive förvaltning efter behov och förmåga.

All samverkan med andra aktörer och överhuvudtaget kontakten med andra myndigheter upplevs som att den har funnit sina former i efterhand. Det rådde inte endast i förvaltningarna en viss villrådighet, utan det gällde givetvis de flesta myndigheter. Inte minst när förvaltningarna sökte kontakt för information. Relativt omgående utvecklades dock ett gott samarbete med bland annat

VGR och då framför allt Smittskyddet. Kontakten med andra såsom SÄS och närvårdsamverkan har även där i huvudsak fungerat bra och inte minst har det nätverk som de medicinskt ansvariga sjuksköterskorna (MAS) haft varit värdefullt. Däremot återkommer flera respondenter till att kontakten med Länsstyrelsen haft en del övrigt att önska och den främsta anledningen till det är att de uppfattar att Länsstyrelsen kommit med olika budskap för att de inte haft en klar samordning i sin egen verksamhet. En möjligtvis förenklad slutsats är att den samverkan som vilat på professionernas kunskap, främst inom sjukvården men även skolområdet, har fungerat bättre än den samverkan som i huvudsak rört sig kring de administrativa processerna.

Sammantaget går att konstatera att även om samverkan inte varit en framträdande del av krisledningsarbetet har det funnits betydelsefulla kontakter för att skaffa sig kunskap om läget i pandemin. Överlag verkar det som att en offensiv samverkan snarare är att föredra än en passiv samverkan för att underlätta krisledningsarbetet.

Kapacitet och beredskap

Kapacitet och beredskap handlar om förmågan att mobilisera och anpassa verksamheten i linje med vad situationen kräver. Inte minst mobilisering av resurser är centralt. I likhet med övriga kommunsvärlige har resurser i monetära termer inte varit ett problem under krisen, tvärt om har situationen avseende den ekonomiska aspekten varit god. I inledningen på analysen pekade vi på den respekt som erhöles i och med att Borås drabbades med viss eftersläpning jämfört med de kommuner som drabbades först. Vi konstaterade att detta andrum förefaller ha utnyttjats väl med fokus på att dels mobilisera resurser, dels förbereda verksamheterna för en anpassning.

Tidiga signaler om att det var en pandemi i antågande som krävde olika åtgärder kom från media och andra instanser i samhället. En mer påtaglig signal som beskrivs är den plötsliga materialbrist som kom att råda gällande skyddsutrustning. Det i sig fungerade som en indikation på att särskilda åtgärder skulle krävas sett till organisering och ledning. En tidig åtgärd i mobiliseringen beskrivs också ett "dammsugande" av organisationen på skyddsutrustning ha varit och att sedan också säkra leveranser. Överlag förefaller resursmobiliseringen ha fungerat väl. Mycket kom emellertid i initialskedet också att handla om mobilisering av personalresurser. Personalsituationen sågs över och en inventering av personalbehov och tillgång gjordes. Som beskrivits befarades större personal-

bortfall än vad som faktiskt blev fallet, därmed inte sagt att vissa verksamheter haft en mycket ansträngd situation.

Vad gäller anpassning av verksamheten skedde det dels genom att prioriteringar gjordes, dels genom åtgärder som handlade om att ändra sättet att bedriva verksamheten på. Gällande det senare lyfte vi i empiriavsnittet fram hur åtgärder handlade om att smittsäkra den verksamhet som faktiskt måste fortgå, inte minst gällande hygienrutiner, men också om att mycket lades över till att skötas på distans. Prioriteringar handlade bland annat om att vissa verksamheter stängdes ner. Som exempel kan tas nedstängning av barnomsorg för de så kallade 15-timmarsbarnen inom Förskoleförvaltningen samt nedstängande av daglig verksamhet i Sociala omsorgsförvaltningen. I efterhand konstateras att åtgärderna som vidtogs ibland kanske var väl drastiska och inte full ut följde regelverket/lagstiftningen på området.

Anpassning skedde också genom att nya rutiner, för exempelvis hygien, distansarbete, besöksförbud, chefsnärvaro och mötesformer anammades. Utöver nedstängning av verksamheter lades också mycket på is. Flera beskriver till exempel hur pågående utvecklingsarbete av olika slag pausades. Effekterna av att verksamheter stängts ner och pausats beskrivs överlag som svårbedömda. I vissa fall på pekas att det finns en risk för mer långsiktiga konsekvenser, inom exempelvis det sociala området. Detsamma gäller inom skolverksamheter där undervisning bedrivit på i många falla hemifrån av lärarna och elever har studerat på distans, men här är det ännu för tidigt att se följderna av den tillfälliga förändringen.

I dessa snabba förändringar fanns en särskilt uppmärksamhet på personalens arbetsmiljö. Särskilt i initialskedet var en del medarbetare mycket oroliga och detta skapade utmaningar att kunna ersätta med vikarier vid frånvaro. Vid något tillfälle tvingades en skola stänga på grund av brist på vikarier. Arbetsmiljöfrågorna var även något som, enligt beskrivningar, de fackliga organisationerna varit drivit på såväl lokalt som nationellt. Framför allt gällde det frågor om skyddsutrustning och tillämpning av skyddstopp inom äldreomsorgen. Efterhand fann dock förvaltningen en bra ordning för samarbete med förvaltning så att konfliktnivån mildrades.

Arbetet med mobilisering beskrivs falla tillbaka på grundläggande strukturer snarare än kris- och beredskapsplaner avsedda för pandemier. Vissa planer fanns sedan svininfluensan, men de verkar inte ha varit till större nytta. De enheter som nyligen genomfört övningar eller på andra sätt ägnat sig åt aktiviteter som visade sig vara förberedande pekar på nyttan av dessa. Exempel på det se-

nare är Förskoleförvaltningen som jobbat mycket med ett digitaliseringsprojekt och därmed upplevde sig klara anpassningen till distansarbete bättre. Överlag framträder bilden av en central god grundläggande kompetens med vissa personer som hade vana av att i olika sammanhang arbeta i stabsläge. Mycket fick emellertid redas ut och klaras upp efter hand. Den samlade bedömningen av den centrala krisledningen som tonar fram i det empiriska materialet är emellertid att arbetet skett på ett bra sätt. Redan tidigt påbörjades ett arbete med att få en överblick av situationen i kommunen och förvaltningarna och till sin hjälp använde den centrala krisledningen rutiner med lägesbilder som varje förvaltning fick skicka in. Detta möjliggjorde en kommunikation kring läget med externa aktörer samt att rätt stöd ges till de förvaltningar som är i behov av det.

Sammantaget är bilden att det funnits en förmåga att mobilisera både på förvaltningsnivå och centralt i kommunen. Nödvändiga anpassningar och prioriteringar har skett. Någon större resurs- eller kompetensbrist går inte att peka ut annat än en allmän brist på personal i vissa verksamheter till följd av sjukskrivningar. En snabb mobilisering kring att flytta personalresurser till verksamheter med stora behov initierades. Att verkligen få omallokering av personal att fungera väl i praktiken förefaller emellertid vara en utmaning.

Relationer och kommunikation

I detta avsnitt fokuseras samspelet och relationerna mellan olika aktörer. Detta sätter i större utsträckning informella dimensioner av organisering och ledning i centrum. Utifrån materialet går det att utveckla resonemanget kring iakttagelser som rör förtroende, nära relationer och kommunikation.

Överlag ges beskrivningar av att relationen mellan olika parter inom kommunen kännetecknats av förtroende såväl mellan förvaltningarna som mellan politik och förvaltning. Detsamma gäller enligt de beskrivningar vi fått mellan olika förvaltningsnivåer. Det lyfts också fram att knyta olika parter till krisledningen varit viktigt. Inte minst de mer utsatta verksamheterna. Ett exempel att Vård och äldreomsorgsförvaltningen regelbundet var inbjuden till den centrala krisledningen och utöver det informerades också ledamöterna i krisledningsnämnden.

Vinsten i form av förtroendefulla relationer mellan politik och förvaltning beskrivs emellertid inte ske utan kostnader i form av resurser och engagemang. En av förklaringarna som lyfts fram är att mycket tid och energi fått läggas på att informera politiker och svara på frågor av olika slag. Allt från detaljer kring skyddsutrustning till huruvida apor (i djurparken) smittar eller ej. Den stödjan-

de rollen politiken intagit omfattade även i vissa fall fattande av mindre bekväma beslut, som det ovan nämnda exemplet med att stänga förskoleverksamhet för 15-timmarsbarn.

Det förtroendefulla samspelet har dock utmanats när det i vissa situationer visar sig att olika aktörer tar olika ståndpunkter och dessa bryts mot varandra, eller där förvaltningarna behöver väga olika perspektiv mot varandra. Det gäller exempelvis familjehemsplaceringar som försvårades när smittspridningen var hög och insatser gjordes för att minska den. Behovet av en placering ställdes mot att inte medverka till en ökad smittspridning. I en krissituation när saker ställs på sin spets riskerar som exemplen indikerar olika värden ställas mot varandra. Tonläget i samtalet höjs och det finns risk för att de olika sidorna blir mer intresserade av sina positioner i konflikten än att finna en gemensam lösning, vilket dock gjordes i det här fallet.

Relationen mellan fack och kommun beskrivs över lag som god och det påpekas att av tradition har facken stark ställning i kommunen. Enligt några beskrivningar möjligen för stark ställning. Vid mobiliseringen av den centrala krisledningen beskrivs det emellertid som centralt att engagera facket. Det stärker en förankring av frågor och kan också bidra till att information når ut bättre till anställda. Det finns några exempel som lyfts fram där de fackliga företrädarna uppfattas gå i konflikt med förvaltningsledningen och driva en egen linje som inte alltid anses vara grundad i kunskapsläget, utan snarare i medlemmarnas oro. Däremot vittnar förvaltningsledningar om att när de har hanterat detta, genom att ta med de fackliga företrädarna i förvaltningens krisledning eller genom att återkommande ha täta dialoger med de fackliga företrädarna, uppträder en helt annan enighet. Då de förvaltningar som redan från början har valt att ha en tydlig dialog med de fackliga företrädarna inte heller påtalar någon motsättning dem emellan måste slutsatsen vara att en tydlig samverkan mellan förvaltningsledning och fackliga företrädare är en framkomlig väg i krisledningsarbetet. Detta gäller även kontakten med media. I de få fall som kris- och förvaltningsledningen påtalar att de haft ett visst besvär med att media, antingen genom att de uppfattas jaga dem eller att de uppfattar att journalister vill skriva en artikel som inte överensstämmer med deras uppfattning om händelseförloppet, har denna situation förbättrats genom att de har en återkommande kontakt med den journalist som varit aktuell.

En god kommunikation framhålls också som viktigt. Det handlar dels om att kunna informera brukare och medborgare, dels om att kommunicera internt. Särskilt inledningsskedet av pandemin beskrivs som turbulent i detta

avseende. För att kunna upprätthålla en ändamålsenlig kommunikation centraliserades en del av kommunikationsansvaret och kommunikatörer fanns representerade i den centrala krisledningen. Den kriskommunikationsplan som fanns aktiverades, vilket ansågs som viktigt vid sidan av tydliggörande av roller. Om något förefaller än mer central samordning ha efterfrågats. En rad andra åtgärder initierades som en fråga/svar-bank för att ge snabb information till den som efterfrågade det, kontinuerlig uppdatering av information via olika webbsidor, framtagande av information på olika språk och utveckla stöddokument för olika verksamheter och beslutsfattare. Inom respektive förvaltning skedde också olika satsningar. Inom Vård- och äldreomsorgsförvaltningen till exempel satsades resurser på att skapa tydlig information kring hygienriktlinjer.

Vad vi kan observera är att i en kris uppstår särskilda utmaningar för kommunikation och information. En sådan handlar om tidsdimensionen. Den information som förmedlas måste vara korrekt, men samtidigt snabb. Ryktesspridning, kunskapsutveckling och information från andra aktörer är olika faktorer att förhålla sig till som alla gör det viktigt att snabbt komma ut med rätt information. Olika aktörer producerar olika sorters information som kommuniceras. Lokalt innebär det att statliga myndigheter och VGR, exempelvis, kommunicerar riktlinjer som kommunen dels ska förhålla sig till centralt, dels kanske måste omtolka efter de lokala förutsättningarna. Samtidigt kapas tidsutrymmet eftersom mycket av informationen från andra aktörer når direkt ut i verksamheterna och till medborgarna.

Sammantaget fanns ett överlag välfungerande samspel mellan aktörerna i Borås Stad. Ett välfungerande samspel framställes också som viktigt i hanteringen av en kris. Den decentraliserade ansatsen som beskrivits mellan olika parter är överlag baserad på förtroende. Det är emellertid också värt att uppmärksamma att detta samspel kan förstås utifrån olika insatser som mycket handlar om att skapa nära relationer i krisledning och andra forum, men också grundar sig i fungerande informationssatsningar. Kommunikationen har fungerat väl, men analysen visar också de utmaningar som uppkommer i kristider.

Lärande

Pandemin och den situation som uppstod för kommunen och dess förvaltningar kvalar definitivt in som en avvikelse och inte heller en begränsad sådan. Tvärt om är det speciella med denna kris dels att den omfattar så många verksamhetsområden och på olika nivåer. Dels att det handlar om en kris som pågår under en längre tid. Förutsättningarna för lärande och att utveckla en grund

för förändring kan därmed sägas vara en positiv bieffekt av pandemin som i övrigt inneburit stora organisatoriska påfrestningar vid sidan om påfrestningar för den enskilda individen. Vi har också kunnat observera ett brett lärande. Nedan diskuteras det med fokus på lärande i kris för kris och beredskap och lärande för (den kommande) vardagen.

Den gängse uppfattningen bland flertalet av studiens respondenter är att krisarbetet medfört många positiva erfarenheter. Något som betonas är att den viktigaste beredskapen handlar om att ha en välfungerande organisering av den kommunala verksamheten att falla tillbaka på. Det som inte fungerar i vardagen kommer inte heller fungera i kristider. För Borås Stad har den decentraliserade förvaltningsmodellen i mötandet av krisen lyfts fram som en framgång, och som något som bygger på en välfungerande organisation i ordinarie tider. Snarare än väl utvecklade planer är det viktigt med en grundläggande krisberedskap, att många olika scenarier övervägts och att övningar sker regelbundet. De förvaltningar som nyligen genomgått olika kris- och beredskapsövningar vittnar om att det varit till nytta. Dessa förvaltningar ger i större utsträckning uttryck för att de kunde hantera krisens inledande skeende i ordnade former.

Till den robusta organisationen och decentraliserade förvaltningsmodellen hör också ett välfungerande lokalt ledarskap bland första linjens chefer. I flera förvaltningar beskrivs detta som viktigt i mötandet av pandemin. Exempelvis gäller detta inom Vård och omsorgsförvaltningen och inom Förskoleförvaltningen. Ett nära ledarskap i bemärkelsen att chefer är på plats för att möta medarbetarnas oro och frågor kan pekas ut som en viktig anledning till att krishantering fungerat väl. Exempel som lyfts fram på faktorer som stärker första linjens chefer i deras krisarbete är stödet från förvaltningsledningen och den kontakten de har med andra chefer i chefsgrupper där olika frågor för krisarbetet kan behandlas.

Konkreta lärdomar om krisledning som dragits i efterhand handlar också om vikten av att samla en mångsidig kompetens i krisledningen och att arbeta strategiskt med information. En väl avvägd krisledningsgrupp skapar både ett inflöde av information och en förutsättning för att nå ut till olika verksamheter. För den centrala krisledningen var det också viktigt att ta fram översiktsbilder för att få en samlad bild av olika delar i den kommunala verksamheten och förvaltningarnas insatser. Detta dels för att kunna ge stöd där åtgärder och insatser behövs, dels för att kunna svara upp mot omvärldskrav på agerande som kommer från såväl medborgare som media.

Digitalisering är det område som först nämns när frågan om vad pandemin och krisarbetet har inneburit för erfarenheter. Den hastiga övergången till arbete på distans och förändrade former för möte med brukarna ledde till en snabb övergång till olika former av digital teknik som behövdes för arbetet. Framförallt är det digitaliseringen av det egna arbetet bland tjänstemän som anses vara det som framför allt förändrats. Det handlar exempelvis om att hålla möten digitalt. Ett område där digitaliseringen utgör en förutsättning är distansarbetet. Här har ett lärande skett, dels genom att pandemin tvingade fram distansarbete som visades kunna fungera. Dels genom att olika frågeställningar genererats som ett resultat av det. Det handlade inledningsvis i huvudsak om arbetsmiljön och ergonomi när medarbetarna skulle få till en fungerande arbetsplats i hemmiljön. Därefter fick frågor om sekretess och kontakten med klienter och brukare finna sin lösning.

För vissa verksamheter har det inburit att en stor del av den brukarnära verksamheten skett på distans, vilket förutsatt att de digitala hjälpmedlen varit tillförlitliga. Ett exempel på detta är gymnasieskolan där det varit nödvändigt att lärare hade tillgång till tekniken för digital undervisning och tillräcklig kompetens för att genomföra lektioner med de förutsättningarna. Men också att eleverna hade tillgång till miljöer, antingen hemma eller på annan plats, där de kunde få såväl pålitlig uppkoppling som en lugn studiemiljö. Ett annat exempel är Sociala omsorgsförvaltningen som prövade möjligheter till digitalt boendestöd.

Att utveckla verksamhet utifrån de erfarenheter som gjorts framhålls också vara viktigt inför framtida kompetensbrister som förutspås. Nya arbetssätt kan då mildra effekterna eftersom verksamheten behöver kunna bedrivas på ett annat sätt med mindre personalresurser. Nya arbetssätt med en ökad digitalisering kan också förenkla rekryteringen av nya medarbetare om distansarbete kan ses som ett attraktivt alternativ. Ett annat område där det skett ett omfattande lärande handlar om hygienrutiner och arbetet kring detta. Föga förvånande lyfts det fram som centralt inom vård- och omsorgsverksamheter. Även inom andra förvaltningar vittnar de emellertid om att de lärt sig vikten av att upprätthålla en god hygien på arbetsplatsen.

Eftersatta områden går också att identifiera. Flera beskrivningar ges av att det finns flera områden som fått ta uppehåll under pandemin. Inte minst gäller detta förvaltningarnas behov av utveckling och kompetensförstärkning där olika utvecklingsprojekt och utbildningar har fått vänta. Beskrivningar ges också av att det omvandlingstryck, som alltid finns i form av krav på att hålla ekonomin inom

budgetramarna, har lättat under krisen. Kommunen har erhållit extra medel från staten. En del chefer har trots det helt enkelt valt att hålla igen på lite dyrare personallösningar, vilket kanske inte är optimalt ur ett smittspridningsperspektiv.

Sammantaget går det att peka på en rad områden där ett lärande skett. Vad gäller erfarenheter av krisarbete har den utdragna karaktären på pandemin och dess omfattning utgjort grund för lärande. Exempel på det är att framgången för kommunens krisarbete står att finna i den ordinarie verksamhetens decentraliserade förvaltningsmodell och att flera förvaltningar övat för olika krisscenarier. Även för kommunens framtida ordinarie verksamhet har lärandet varit omfattande. Det gäller framför allt att förvaltningarna har fått pröva distansarbete och gjort erfarenheter såväl ur ett medarbetarperspektiv som ur ett brukarperspektiv. Samtidigt går det att konstatera att ett mer strategiskt lärande i form av utveckling och utbildning i stor utsträckning gjort uppehåll. Det ska också tilläggas att den omprövning som i vanliga fall sker utifrån ekonomiska ramar inte skett i samma utsträckning.

Förutsättningar för ett lärande

Den snabba utvecklingen av pandemin skapade en viktig förutsättning för lärande i och med att den erbjöd omfattande förändringar av hur verksamheten kunde genomföras. Ovan identifierades också en rad områden där erfarenheter gjorts. För att ett lärande ska ske som faktiskt leder till förändringar på sikt är det emellertid viktigt att uppmärksamma vilka förutsättningar som finns för detta. Inte minst eftersom det i regel finns strukturer som verkar för att saker ska återgå till hur det var tidigare. Erfarenheterna inom det digitala området kan tjäna som exempel. Den digitala kompetensen och nya sätt att arbeta pekas ut som ett av de viktigaste områdena där ett lärande skett. Redan före krisen fanns dock många av de digitala förutsättningar som krävdes på plats. Användandet och erfarenheten av dem saknades dock. Nu har en tillämpning skett och erfarenheter gjorts. Till exempel att heldigitala möten fungerar bättre än hybridlösningar där vissa är på plats och andra inte är det utan deltar via något videoverktyg för möte. När en återgång till vardagen sker finns risken att de digitala förutsättningarna åter blir något som finns, men inte tillämpas. För att det inte ska bli på det sättet krävs att det finns eller utvecklas strukturer, fungerande teknik och arbetsformer som stödjer ett mer digitaliserat arbetssätt. Det sker dock inte av sig självt utan det fordras ett aktivt vidmakthållande av de arbetssätt som upplevs vara välfungerande och för med sig positiva effekter.

Det är även viktigt att uppmärksamma de strukturella och formella hinder som föreligger för att anamma gjorda lärdomar. Inom skolan handlar det ex-

empelvis om lagstiftning som inte tillåter distansundervisning i den utsträckning som skett under pandemin. Det handlar även om andra förutsättningar som elevers tillgång till internetuppkoppling av god kvalitet och lokalmässiga förutsättningar. Även flera andra förvaltningar pekar på likartade strukturella problem. Inte sällan är de av en sådan art att den enskilda förvaltningen eller kommunen inte råder över dem. Här är ett mer långsiktigt utvecklingsarbete i samarbete med externa parter centralt för att kunna påverka verksamhetens framtida organisering och införlivande av digitala arbetsformer.

Sammantaget går det att peka på att ett mer strukturerat lärande skett i olika utsträckning. För vissa verksamheter är pandemin dock allt jämt högst påtagligt och därmed också hanteringen av den. Konkreta exempel som ges på lärande är emellertid en förvaltning som tagit fram utvecklade riktlinjer för hemarbete. Överlag förefaller det emellertid variera hur aktivt arbetet med att identifiera och bejaka de viktigaste lärdomarna varit. Även om pandemin på intet sätt är över och därför tid för eftertanke och lärande inte fullt ut har inträtt finns det dock anledning att i det pågående arbetet återkommande odla en viss självkritik. I den delen av denna studie där förvaltningarna och den centrala krisledningen författar självvärderingar var dessa påtagligt okritiska, vilket vi påpekat i metodavsnittet. En mer elaborerad diskussion framkom dock under hearingar och intervjuer. Möjligen kan bristen på reflektion i texterna indikera en viss obenägenhet att ta till sig av kritiska händelser i kombination med att det trots allt förflutit ett drygt år sedan den mer akuta fasen i krisen. Det kan också vara en del av en obenägenhet att dokumentera självkritiken, vilket i sig kan vara ett problem då det blir en tydlig grund för omprövning, lärande och utveckling.

Sammantaget är potentialen för lärande god eftersom en rad erfarenheter gjorts under pandemin. Samtidigt förefaller det finnas utrymme för ett mer strukturerat och utvecklat lärande som bygger på att mer systematiskt samla ihop gjorda erfarenheter. För det kan också krävas ett tydligare uppdrag till förvaltningar att ta hand om gjorda erfarenheter och starta ett arbete som tar fasta på utveckling och förnyelse utifrån dessa lärdomar.

Värdekonflikter i krisarbete

Vi konstaterade i teoriavsnittet att all organisering handlar om avvägningar och val på olika sätt. Samtidigt som organisering skapar tydlighet, fokus och inriktning medför det att andra aspekter väljs bort. Vissa värden beaktas, medan andra inte gör det.

Vad gäller de tre förvaltningsvärdena effektivitet, resiliens och rättvisa, vilka lyfts fram i teoriavsnittet, förefaller Borås Stad övergripande ha uppvisat en förmåga att anpassa sig och göra avvägningar. Servicen har ur ett effektivitetsperspektiv upprätthållits på vad som bedöms som en godtagbar nivå. Vissa neddragningar har emellertid ifrågasatts utifrån om de varit korrekta ur ett juridiskt perspektiv. Till det kan läggas viss akut personalbrist som tvingade verksamheter att stänga. Överlag har de förutsättningar som funnits i form av digitalisering varit helt avgörande för att kunna upprätthålla en godtagbar nivå på den kommunala servicen. Sammantaget uppvisar därmed kommunen en resiliens, det vill säga en förmåga att svara upp mot kraftigt ändrade förutsättningar. Även ur ett rättviseperspektiv har kommunen övergripande klarat av att upprätthålla en godtagbar nivå. I vissa situationer har exempelvis frågor om sekretess aktualiserats, som vid framtagande om uppgifter om konstaterad och befarad smitta. Denna studie har emellertid inte givit några indikationer om att överträdelser ska ha skett. Det finns emellertid en potentiell konflikt som kan uppstå mellan olika värden. I detta fall mellan allmänintresse och behov av övergripande översikt över situationen å ena sidan och å andra sidan den enskildes rätt till sekretess i det enskilda ärendet.

I hanteringen av en pandemi är det uppenbart att flera grundläggande värden uppmärksammades såsom att hantera rädsla, förmågan att upprätthålla verksamheten och ett behov av att förstå sin situation. En betoning på dessa värden kan vara utmanande för verksamheten eftersom de skiljer sig från dem som lyfts fram som centrala i en mer ordinarie förvaltningsvardag. Och ju fler värden som adresseras, desto mer komplex och svårhanterlig blir situationen i samband med ledning och styrning av förvaltningarna. En målkonflikt som exempelvis beskrivs i vårt material står mellan värnandet av brukarens säkerhet och behov och personalens arbetsmiljö. Beskrivningar ges av skyddsstopp och neddragningar som skett för att garantera en säkrare arbetsmiljö. Samtidigt har det gått ut över förmågan att erbjuda service enligt behov och lagstiftning. Det ovan refererade exemplet med stängning av förskola för de så kallade 15-timmarsbarnen är ett exempel på det. Även det exemplet illustrerar ett motsatsförhållande mellan olika värden och där det i en ansträngd situation är så att det som skapar en säkrare situation för en av parterna innebär att den andra får en försämrad situation. Det är en fråga som dock kommer kräva en fortsatt diskussion för en framtida vägledning i denna och motsvarande situationer. Inte endast för Borås Stad, utan för kommunsektorn i stort. Under vilka förutsättningar är det acceptabelt att frånga formella regelverk?

Ytterligare ett område där värden inte ställts mot varandra men där det inte går att utesluta framtida problem gäller det som pausats eller bortsetts ifrån. Här handlar det om kort och långt tidsperspektiv. Vi beskrev hur utvecklingsprojekt lagts på is, sociala satsningar pausats och hur ekonomiska hänsyn tonats ner. Samtidigt som dessa val kan förstås som rimliga i stunden och för att hantera den rådande situationen är risken att det på sikt leder till nya utmaningar. Riskerar exempelvis bristen på ekonomiskt fokus att urholka den ekonomiska disciplinen mer långsiktigt?

Studien ger intressanta inblickar i avvägningar som måste göras. Grund finns inte för att ifrågasätta de val som gjorts. Att det nu gått mer än ett och ett halvt år sedan pandemins utbrott gör emellertid att nya frågeställningar aktualiseras. Inte minst gäller detta frågor om långsiktiga verkningar av det som i det närmaste kan beskrivas som ett undantagstillstånd. Ett inte orimligt antagande är att ju längre tid olika saker pausas, desto större blir konsekvenserna.

Informations över- och underskott

Ytterligare en värdekonflikt som bottnar i våra observationer och som är värd att uppmärksammas är den om relationen mellan det övergripande/centrala och det lokala. Vi har beskrivit kommunens modell för organisering som decentraliserad. En modell som också praktiserats i krisarbetet under pandemin i form av centrala krisledning och förvaltningarnas lokala krisarbete. Överlag har som beskrivits en tydlig relation där emellan funnits. I den relationen finns dock ett område som återkommande problematiseras, vilket är kommunikationen och informationen som flödar upp och ned i organisationen. Vi spårar detta till de olika behov som artikuleras.

Det centrala behovet handlar om att etablera en samlad översikt över verksamheten. Till en del bottnar detta behov i att en överblick är av vikt för att kunna koordinera och utforma stöd. Till en annan del, och kanske en större sådan, handlar det om att kunna relatera till omvärlden. Myndigheter, medborgare och media, för att inte säga den egna politiken ställer krav på att få svar på frågor. Ett resultat av detta behov av att ha en översiktsbild är att den måste skapas på något sätt. I Borås Stad skedde det genom krav på inrapportering från olika förvaltningar. Detta uppskattades inte av alla förvaltningar där andra aktiviteter beskrevs som mer prioriterade. Tvärt om upplevdes inrapportering som betungande med en oklar nytta. Anledningen till det kan vara tvådelad. Å ena sidan fanns det inte en etablerad pågående kontakt med alla förvaltningar och deras krisarbete, vilket gjorde att det från flera förvaltningar uppfattades som

en envägskommunikation. Å andra sidan innebar den decentraliserade modellen att förvaltningarna som autonoma enheter antogs själva lösa sin kommunikation med omvärlden.

Det lokala behovet ute i förvaltningarna handlar om information som kan ligga till grund för handlande och beslut. Beslut ska fattas, riktlinjer tas fram och åtgärder vidtas. Här möter förvaltningarna konkreta och mycket varierande frågeställningar. Ett exempel på mer udda frågor: kan en perukmakare arbeta hemifrån? Specifika frågor kräver specifik information. I denna situation är snarast en större mängd information problematisk. Det skapar för många aspekter att beakta. I vardagligt tal pratas det om ”information overload”. Behovet är därför sällning, sortering och tydlighet i information. Den situation som pandemin medfört visar med all tydlighet att detta är svårt att få till stånd, särskilt i den mer akuta fasen i en kris. Informationskällorna är många och i den digitala samtiden finns det en mängd kanaler och sätt som information förmedlas.

Sammantaget är erfarenheten att en balans mellan den centrala krisledningen och den lokala förvaltningsledningens behov av information behöver utvecklas. Behoven av information är olika och förändras över tid. En samlad översikt behöver kommunicera sitt syfte och en delegerad förvaltningsstruktur sina lokala behov. Det innebär också att den specifika situationens förutsättningar måste beaktas. Detta görs bäst av den uppsättning aktörer som har kompetens och kännedom om den specifika situationen. Samtidigt förutsätter detta ett stöd och en struktur med tydlighet som de lokala aktörerna har att verka i.

Övergripande omdömen och rekommendationer

I detta avslutande kapitel lyfter vi fram mer övergripande observationer, slutsatser och rekommendationer som kan göras mot bakgrund av den empiri som redovisats och den analys som gjorts. Vi konstaterade att det inte finns någon färdig mall att utgå från vid en utvärdering av ett fenomen som på alla sätt är nytt i förhållande till tidigare erfarenheter. Till på köpet är det en pågående händelse allt jämt i skrivande stund. Vad som är bra respektive dåligt bör därmed tolkas med viss försiktighet. Inledningsvis utvecklas några mer övergripande iakttagelser.

En övergripande slutsats är att så här långt liknar utvecklingen i Borås den i många andra kommuner. Däremot har kommunen haft en viss nytta av att nås av pandemin med en viss fördröjning i förhållande till andra kommuner, vilket kan ge en fördel, särskilt om tiden utnyttjas väl. Så förefaller ha skett i Borås Stad. Pandemin har drabbat och påverkat alla verksamheter, men i olika omfattning, olika hårt och vid olika tidpunkter. Vi kan också konstatera att de redogörelser som studien baseras på ger samstämmigt ett gott betyg åt kommunens organisering och ledning under pandemin. Vår analys pekar inte heller i någon annan riktning. Organisering av krisledningsarbetet i mötet med pandemin förefaller ha fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen.

Vad Borås Stad visar upp är en organisering och ledning som byggt på en tydlig decentraliserad strategi. Även om vissa beslut i krisledningsarbetet tas av politiken har hanteringen framförallt varit en fråga för förvaltningen, med god förankring i det politiska ledet. Den kommunala förvaltningen har en tydlig decentraliserad strategi där tonvikten är att beslut ska tas verksamhetsnära i respektive förvaltning. Begreppet strategi ska här inte förstås främst som ett plan- och policystyrt sätt att verka, tvärt om handlar det på grund av situationens unika karaktär om en framväxande strategi. Kris- och pandemiplaner spelade mindre roll. Desto större roll spelade en robust välfungerande ordinarie förvaltningsorganisation.

Pandemin har inneburit en tragedi för enskilda och stora utmaningar för offentliga organisatörer, även för Borås Stad. Likväl, och på grund av omfattningen, går det att lära av pandemin. De erfarenheter som gjorts kan göras till utgångspunkt för ett utvecklings- och förändringsarbete. Nedan listas ett antal rekommendationer utifrån den analys som är genomförd.

Rekommendationer

Sammantaget visar analysen en kommun som i huvudsak haft ett fungerande krisledningsarbete. Nedan listas emellertid några rekommendationer som kan ligga till grund för ett fortsatt utvecklingsarbete:

Vi har lyft fram många erfarenheter som gjorts kring **krishanteringen**. Den långdragna pandemin har möjliggjort ett lärande efter hand. En övergripande viktig observation är den decentraliserade strategins styrka. I ett framtida utvecklingsarbete är det viktigt att beakta detta och ta det som en utgångspunkt. Viktigt att beakta i sammanhanget är de olika roller som intas och vilka funktioner de fyller. Vi har beskrivit spänningen mellan lokala situationsbetingade behov och centrala behov av överblick och aggregerad kunskap. Detta går inte att organisera bort, men en medvetenhet om olika rollers funktion och förutsättningar i en decentraliserad ansats är viktiga att skapa en medvetenhet kring, vilket i sig kan minska eventuella konflikter.

När vardagen faller in i det "gamla normala" kommer frågor om effektivitet, kvalitet och dagsaktuella spörsmål åter att dominera agendan. De erfarenheter som gjorts pekar emellertid på vikten av en grundläggande välfungerande struktur i kombination med övningar och framtagande av olika scenarier. Det är därför viktigt att hålla **krisberedskap och krisledningsfrågorna** levande även i "fredstid". Här finns ett motsatsförhållande mellan vad som är viktigt i ett nuläge och vad som kan vara viktigt i framtiden. En utmaning ligger därmed i att uthålligt arbeta med kris- och beredskapsfrågor även när de inte uppfattas som särskilt aktuella.

En viktig förmåga under kris handlar om flexibilitet och omallokering av **personal**. Detta fungerade i många stycken väl sett till förmågan att inventera och omfördela. Vad som framförallt förefaller varit utmanande är "mottagar-sidan". De förvaltningar som ska ta emot personal, med kanske något annan kompetens, måste ha en kapacitet och förmåga att inlemma dem i verksamheten. I en krissituation är utrymmet för att ägna dessa frågor uppmärksamhet begränsat. Ett område för fortsatt utveckling av krisledning bör därför ta denna

observation som sin utgångspunkt. Hur kan en förmåga att ta till sig och ta tillvara på resursförstärkningar utvecklas?

En annan erfarenhet som också gjorts är att de former av organisering och ledning som **praktiseras i vardagen** också tenderar att fungera bäst att praktisera även i ett krisledningsarbete. När krisens stress gör sig påmind borgar samordningsformer och beslutsstrukturer som känns igen för en balanserad krisledning. Något att beakta och ta med sig inför planering av framtida krisledning.

Det huvudsakliga fokus som präglat krisarbetet och det behov av samordning som funnits har främst varit inom kommunen och mellan förvaltningarna. Dock har kommunen haft stor nytta av den samverkan kring information om pandemins utveckling, kunskap om att hantera smittan och tolkning av regelverk och rekommendationer som kommit efterhand. Det påtalats vid flera tillfällen att kommunen även dragit nytta av att pandemin tagit fart i andra kommuner så att man har kunnat ta höjd för egna insatser utifrån den utveckling som föregått pandemins utveckling i Borås Stad. Det kan även finnas anledning att utveckla det **mellankommunala samarbetet och samverkan med andra myndigheter** för att göra avstämningar kring vilka åtgärder som kan vara lämpliga i olika verksamheter. Medborgare och medarbetare i en kommun kan många gånger ha kontakt med andra närliggande kommuner via arbete och anhöriga som gör att det kan vara viktigt att insatser för pandemin inte blir för lokala.

Ett omfattande och brett **lärande** har skett och många erfarenheter gjorts. Vi kan konstatera att det i viss mån finns strategier för att tillvarata dessa. För att säkerställa att de ”kunskapsvinster” som gjorts inte går förlorade är det viktigt med ett aktivt förvaltande av dessa. En ledande fråga kan vara hur erfarenheterna som gjorts kan göras till vinnande innovationer. Delvis handlar det om erfarenheter som rör kris- och beredskapsarbete, delvis och i större utsträckning hur dessa erfarenheter kan användas för att rusta kommunerna för kommande utmaningar. Exempelvis handlar detta om erfarenheter inom personal- och kompetensområdet. I krisen har personalbristen ibland blivit akut. Prognoser inför framtiden pekar emellertid på att just tillgång på personal och kompetens kommer att vara en av de stora utmaningarna att hantera, om än inte lika akut.

Referenser

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543–571.

Argyris, C. 1976. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 21(3): 363-375.

Borås Stad. (2020). Årsredovisning.

Borås Stad. (2020^A). Veckan som gick: första fallen av bekräftad smitta och behov av personal som kan stärka upp. <https://www.boras.se/nyheter/nyheter/veckansomgickforstafallenavbekraftadsmittaochbehovavpersonalsomkanstarkaupp.5.2922c046170f3905086b7068.html> (Hämtad 2021-09-01)

Borås Stad. (2021). Kommunens organisation. <https://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation.4.22cb6abd155d0c692f184630.html> (Hämtad 2021-08-26)

Brorström, B., & Johansson, S. (1992). *Från regler och konton mot värderingar och ansvarsenheter - En bok om decentraliseringens bryderier och förändrade styrformer i kommuner och landsting*. Lund: Studentlitteratur.

Broström, B., & Siverbo, S. (2004). Deeply rooted traditions and the will to change—problematic conflicts in three Swedish health care organizations. *Journal of Economic Issues*, 38(4): 939-952.

Folkhälsomyndigheten. (2020). Flera tecken på samhällspridning av covid-19 i Sverige. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/flera-tecken-pa-samhallspridning-av-covid-19-i-sverige/> (Hämtad 2021-09-01)

Folkhälsomyndigheten. (2020^A). Bekräftade fall i Sverige – daglig uppdatering. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/statistik-och-analyser/bekraftade-fall-i-sverige/> (Hämtad 2021-08-23).

- Heuts, F., & Mol, A. (2013). What Is a Good Tomato? A Case of Valuing in Practice. *Valuation Studies*, 1(2): 125-146.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, 97 (2), 233-243.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005) *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Kastberg, G. (2009). *Strategiarbete. En granskning av de underliggande organisatoriska processerna*. Göteborg: BAS förlag.
- Kastberg, G. (2013). Separation and reconnection. *Journal of strategy and management*, 6(3).
- Kastberg, G., & Siverbo, S. (2017). Lean and process-orienting health care – linking and disentangling activities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4): 390-406.
- Klijn, E. H. (2010). Trust in governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes. I S. P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Kolada. (2021). Invånare 65 +, andel (%). <https://www.kolada.se/verktyg/fri-sokning/?kpis=22975&years=30197,30196,30195&municipals=16708,82304&rows=municipal,kpi&visualization=bar-chart> (Hämtad 2021-08-26)
- Kolada. (2021^A). Arbetslöshet 18–64 år, årsmedelvärde, andel (%) av bef. <https://www.kolada.se/verktyg/fri-sokning/?kpis=166004&years=30197,30196,30195&municipals=16708,82304&rows=municipal,kpi&visualization=bar-chart> (Hämtad 2021-08-26)
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Lukka, K., & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8): 1308-1338.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Marks, G. (1993). Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC. In (red), *The Maastricht Debates and Beyond*, Boulder, CO: Lynne Rienner, pp. 391-410. I.A. G. Cafruny och G. G. Rosenthal (red.), *The State of the European Community Volume 2: The Maastricht Debates and Beyond* (European Community Studies Association) (Vol. 2, pp. 391-410). Boulder: Lynne Rienner.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Montin, S., & Hedlund, G. (2009). Governance som interaktiv samhällsstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik? I G. Hedlund & S. Montin (red.), *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- Osborne, S. P. (2010). Introduction: The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? I S. P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Socialstyrelsen. (2020). Dödsfall per kommun i covid-19. <https://www.socialstyrelsen.se/statistik-och-data/statistik/statistik-om-covid-19/statistik-over-antal-avlidna-i-covid-19/dodsfall-per-kommun-covid19/> (Hämtad 2021-08-23).
- Statistiska centralbyrån, SCB. (2021). Kommuner i siffror. <https://kommunsiffror.scb.se/?id1=1490&id2=null> (Hämtad 2021-08-26)
- Statistiska centralbyrån, SCB. (2020^A). Antal pendlare per län och kommun. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/registerbaserad-arbetsmarknadsstatistik-rams/pong/tabell-och-diagram/antal-pendlare-per-lan-och-kommun-2019/> (Hämtad 2021-08-23).

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28.

Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Houndmills: Palgrave.

Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting Organization and Society*, 26(2): 30.

Torfinn, J., & Triantafyllou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18 (2), 9-25.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin

Stadsrevisionen • Borås

Rapportsammandrag

2021-11-01

20
21

Kommunforskning i Västsverige (KFi) har på uppdrag av Stadsrevisionen i Borås Stad genomfört en granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin. Granskningen har genomförts genom deltagande i KFi:s omfattande utvärderingsprogram Kommuner i Coronatider (KomCo).

Syftet med granskningen har varit var att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin ur ett organiserings-, lednings- och styrningsperspektiv. Ambitionen har varit att skapa ett underlag för ett brett lärande kring hanteringen av pandemin – både inför framtida kriser och inför en kommande vardag utan pandemi.

Utvärderingen har genomförts genom att ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell. En central del av det empiriska materialet utgörs av självvärderingar som ett urval av sju förvaltningar sammanställts¹. Varje förvaltning som tagit fram en självvärdering genomförde också en hearing. Utöver det genomfördes även intervjuer med tjänstepersoner i andra förvaltningar.

Resultat av utvärderingen

Analysen av det insamlade materialet presenteras i ett antal teman efter en övergripande beskrivning av utvecklingen för Borås Stad. Det konstateras att i det mest akuta inledningskedet fick Borås Stad en viss resit som möjliggjorde att kommunen kunde mobilisera och iaktta andra kommuner som drabbats. Sammantaget har emellertid pandemin påverkat kommunen i omfattande utsträckning.

Teman som lyfts fram i analysen rör ansvar, koordinering, kapacitet, samordning och lärande. Ansvarförhållanden mellan politik och förvaltning och mellan olika delar av förvaltningen beskrivs som tydlig. Relationerna kan också sammanfattas som förtroendefulla. Kommunikationen har fungerat väl, även om krisen, särskilt i inledningskedet, skapade stora utmaningar på grund av det snabba händelseförloppet. En balansgång mellan att ge snabb information och att ge korrekt genomarbetad information beskrivs.

Den övergripande karaktäriseringen som görs av hur kommunen mött pandemin organisatoriskt och ledningsmässigt är att det skett med en decentraliserad ansats. Med det avses att de ordinarie organisatoriska strukturerna tillämpats och att krisledning mobiliserats inom ramen för dessa. Borås Stads organisering har en tydlig decentraliserad strategi där tonvikten är att beslut ska tas verk-

sambetsnära i respektive förvaltning. Detta har fungerat väl i huvudsak, men det fanns samtidigt förvaltningar som hade uppskattat en tydligare dialog såväl mellan förvaltningarna som i förhållande till den centrala krisledningen. Krisledningsnämnden har inte aktiverats, men funnits i beredskap.

KFi konstaterar i rapporten att de redogörelser som studien baseras på samstämmigt ger ett gott betyg åt kommunens organisering och ledning under pandemin. KFi:s analys pekar inte heller i någon annan riktning. Organisering av krisledningsarbetet i mötet med pandemin förefaller ha fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen. Sammantaget visar analysen en kommun som i huvudsak haft ett fungerande krisledningsarbete.

Stadsrevisionens bedömning

KFi konstaterar i rapporten att de som vidtalats i utvärderingen samstämmigt ger ett gott betyg åt kommunens organisering, styrning och ledning under pandemin. Krisledningsarbetet i pandemin uppges ha fungerat till största delen väl både centralt och lokalt i organisationen. En decentraliserad strategi med en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner tillsammans med robusta förvaltningsorganisationer identifieras i utvärderingen som framgångsfaktorer. Stadsrevisionens sammantagna bedömning är mot bakgrund av granskningsresultaten att Borås Stads arbete i dessa delar i huvudsak har varit ändamålsenligt.

Coronapandemin har inneburit både en tragedi för enskilda och stora utmaningar för hela samhället. Så även för Borås Stad. Genomförd utvärdering visar att hanteringen av pandemin har inneburit stora omställningar och ansträngningar i många av Borås Stads verksamheter. Förhållandena har bl.a. medfört ett omfattande brett lärande efter hand och att många erfarenheter gjorts. Det är i Stadsrevisionens mening av stor vikt att den kunskap och erfarenhet i organisationen som pandemin medfört förvaltas på ett medvetet och aktivt sätt framöver. Stadsrevisionen vill i sammanhanget särskilt betona detta i förhållande till lagstiftningens krav om att hålla krisberedskaps- och krisledningsfrågorna levande även när krisrelaterade händelser inte pågår.

Utvärderingsrapporten avslutas med rekommendationer som enligt Stadsrevisionens bedömning kan ligga till grund för fortsatt utvecklingsarbete.

¹ Stadsledningskansliet, Gymnasie- vuxenutbildningsförvaltningen, Vård och äldreomsorgsförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Sociala omsorgsnämnden, Individ och familjeomsorgsnämnden

- En övergripande viktig observation är att krishantering har nyttjat den decentraliserade strategins styrka. I ett framtida utvecklingsarbete är det viktigt att beakta detta och ta det som en utgångspunkt. Viktigt att ta hänsyn till i sammanhanget är de olika roller som intas och vilka funktioner de fyller.
- De erfarenheter som gjorts pekar på vikten av en grundläggande välfungerande struktur i kombination med övningar och framtagande av olika scenarier. Det är därför viktigt att hålla krisberedskap och krisledningsfrågorna levande även i ”fredstid”.
- En viktig förmåga under kris handlar om flexibilitet och omallokering av personal. Detta fungerade i många stycken väl sett till förmågan att inventera och omfördela. Vad som framförallt förefaller varit utmanande är ”mottagarsidan”. Ett område för fortsatt utveckling av krisledning bör därför ta denna observation som sin utgångspunkt.
- En annan erfarenhet som också gjorts är att de former av organisering och ledning som praktiseras i vardagen också tenderar att fungera bäst att praktisera även i ett krisledningsarbete. När krisens stress gör sig påmind borgar samordningsformer och beslutsstrukturer som känns igen för en balanserad krisledning. Något att beakta och ta med sig inför planering av framtida krisledning.
- Kommunen har haft stor nytta av den samverkan kring information om pandemins utveckling, kunskap om att hantera smittan och tolkning av regelverk och rekommendationer som kommit efterhand. Kommunen även dragit nytta av att pandemin tagit fart tidigare i andra kommuner så att man har kunnat ta höjd för egna insatser. Det kan därför finnas anledning att utveckla det mellankommunala samarbetet och samverkan med andra myndigheter för att göra avstämningar kring vilka åtgärder som kan vara lämpliga i olika verksamheter.
- Ett omfattande och brett lärande har skett och många erfarenheter gjorts. För att säkerställa att de ”kunskapsvinster” som gjorts inte går förlorade är det viktigt med ett aktivt förvaltande av dessa. Delvis handlar det om erfarenheter som rör kris- och beredskapsarbete, delvis och i större utsträckning hur dessa erfarenheter kan användas för att rusta kommunerna för kommande utmaningar. En ledande fråga kan vara hur erfarenheterna som gjorts kan göras till vinnande innovationer.



BORÅS
STAD

STADSREVISIONEN

Besöksadress Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås
Telefon 033-35 71 56 **E-post** revisionskontoret@boras.se
Webbplats boras.se/stadsrevisionen

Tanja Vööras
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2021-00154 1.1.3.1

Svar på remiss – Motion: Ange köttets ursprung på kommunens menyer

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden avstyrker remissen – Motion: Ange köttets ursprung på kommunernas menyer.

Sammanfattning

Allt färskt kött som Borås Stads kök kan beställa är av svenskt ursprung. Kostverksamhetens totala andel inköp av svenskt kött inom förskola och skola ligger på 99,6 procent. Kostverksamheten är organisatoriskt placerad under Grundskolenämnden.

Att skriva ut köttets ursprung på menyerna bedöms öka den administrativa hanteringen i verksamheterna. Det kan, på annat sätt än i menyn, framgå att det är svenskt kött som serveras på våra förskolor. På samma sätt som skyltning finns för KRAV kan det förslagsvis på samma sätt informeras om att köttet som serveras på förskolorna har svenskt ursprung. Med detta som grund bedömer nämnden det inte nödvändigt att köttets ursprungsland ska skrivas ut i verksamheternas menyer. Förskolenämnden avstyrker därför remissen.

Prövning av barnets bästa

Kommuner har som skyldighet att alltid beakta barnets bästa i alla beslut som rör barn. I detta ärende där Förskolenämnden ombetts yttra sig över en motion är nämnden inte beslutande instans. Det är således upp till beslutade instans att beakta barnperspektivet i ärendet. Förskolenämnden vill dock starkt poängtera vikten av att barnkonventionen och barnets bästa beaktas inför slutgiltigt beslut i ärendet.

Beslutsunderlag

Motion - Ange köttets ursprung på kommunens menyer

Samverkan

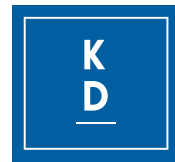
Ärendet har varit föremål för samverkan på FSG den 20 januari 2022.

Beslutet expedieras till

Kommunstyrelsen

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef



MOTION. ANGE KÖTTETS URSPRUNG PÅ KOMMUNENS MENYER

Vi har all anledning att känna stolthet över svenska bönder och svensk köttproduktion som präglas av högt ställda krav och god omsorg om djuren.

Svensk djurskyddslagstiftning är världens skarpaste och syftar till att djuren ska ha möjlighet att bete sig så naturligt som möjligt. Den medför en rad olika krav om exempelvis utevistelse, rörelseytor och bedövning. EU-lagstiftningen på området ligger fortsatt långt efter vår.

Världshälsoorganisationen menar att antibiotikaresistens är ett av de största hoten mot mänskligheten. Ett högt användande av antibiotika i djuruppfödningen i andra länder driver på utvecklingen i negativ riktning. Svensk produktion är ett föredöme med EU:s lägsta användning.

Miljömässigt är svenskt kött också att föredra. Svenska bönder har låg klimatpåverkan. Dessutom bidrar betande djur till öppna landskap och betesmarker med stor biologisk mångfald.

Skälen att välja svenskt kött framför kött från andra länder är starka. Kommunen har ett ansvar vid upphandling och den information som ges. För många medborgare är det viktigt att få veta varifrån det man äter kommer. Det gäller inte minst kött, där ungefär 8 av 10 svarar att information om varans ursprung är viktig för dem. I våra kommunala verksamheter serveras en stor mängd måltider varje dag och vi kristdemokrater ser det som rimligt att kött råvarornas ursprung framgår av menyerna.

Med anledning av ovanstående yrkar vi att kommunfullmäktige beslutar att:

- Kött råvarornas ursprungsland ska framgå på menyerna i kommunens verksamheter.

Borås, 2019-12-19

För Kristdemokraterna,

Niklas Arvidsson
Lisa Berglund
Gunilla Christoffersson
Hans Gustavsson
Magnus Sjö Dahl

Ida Westin
HandläggareDatum
2022-01-27Instans
Förskolenämnden
Dnr FN 2022-00004 1.1.3.0

Anmälningssärenden

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden beslutar att godkänna redovisning av anmälningssärenden för perioden 9 december 2021 – 19 januari 2022.

Anmälningssärenden

1. Kommunstyrelsens beslut 2021-11-22 § 443 Socialt hållbart Borås, två nya målområden
Dnr 2019-00174
2. Kommunstyrelsens beslut 2021-11-22 § 450 Fördelning av riktade statsbidrag avseende förskola, fritidshem och annan pedagogisk verksamhet 2022
Dnr 2021-00190
3. Kommunstyrelsens beslut 2021-11-22 § 452 Intern kontrollplan 2022
Dnr 2021-00121
4. Beslut om återbetalning - Statsbidrag för mindre barngrupper i förskolan för 2021/2021
Dnr 2020-00023
5. Utvärdering av Borås Stads kost- och lokalvårdsorganisation (Budgetuppdrag 2021)
Dnr 2021-00194
6. Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 208 - Program mot hedersrelaterat våld och förtryck
Dnr 2021-00029
7. Kommunfullmäktiges beslut 2021-10-28 § 173 - Avsägelse av förtroendeuppdrag, entledigande och fyllnadsval
8. Fritids- och folkhälsonämndens 2021-12-14 §178 beslut samt bilagor avseende IOP med föreningen HIP på Hässleholmen

9. Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 203 Förlängning av styrdokument 2021
10. Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 209 Borås Stads Kommunikationspolicy
11. Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 210 Borås Stads grafiska regler
12. Kommunstyrelsens sammanträdesdagar 2022
13. Åtgärdsplan - Riktade insatser för nyanlända och flerspråkiga elevers utbildning
14. Inkomna synpunkter december 2021
15. Redovisning av uppdrag från Kommunfullmäktige och Förskolenämnden december 2021
Dnr 2021-00003

Andreas Ekström
Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef

Redovisning av delegationsbeslut

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden beslutar att godkänna redovisning av delegationsbeslut för perioden 9 december 2021 – 19 januari 2022.

Ärendet i sin helhet

Förskolenämnden har i vissa ärenden överlåtit sin beslutanderätt till tjänstepersoner och ledamöter i enlighet med nämndens delegationsordning. Där framgår det även vilka delegationsbeslut som ska redovisas till nämnden. Redovisningen innebär inte att nämnden omprövar eller fastställer delegationsbesluten.

Delegationsbeslut

1. Delegationsbeslut B5-7 december - Tillsviareanställningar
Dnr 2021-00013
2. Delegationsbeslut B8 december - Tidsbegränsade anställningar
Dnr 2021-00013
3. Delegationsbeslut om akut stängning av Nordtorps förskola
Dnr 2020-00066
4. Delegationsbeslut om akut stängning av Bodagårdens förskola
Dnr 2020-00066
5. Delegationsbeslut om akut stängning av Pumpkällagårdens förskola
Dnr 2020-00066
6. Delegationsbeslut om akut stängning av Herrgårdslekens förskola
Dnr 2020-00066
7. Delegationsbeslut om akut stängning av Växthusets förskola
Dnr 2020-00066
8. Delegationsbeslut om utökad tid på förskola löpnummer 88-103
Dnr 2021-00075

9. Delegationsbeslut om utökad tid på förskola löpnummer 1-16

10. Anmälan av kränkande behandling löpnummer 39 och 55

11. Utredning av kränkande behandling löpnummer 39 och 54

Andreas Ekström

Ordförande

Ina Furtenbach
Förvaltningschef