Linnea Åsedahl, 033-35 30 00
linnea.asedahl@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om strandskyddsdispens för komplementbyggnad på fastigheten Sjögabo 1:14 i Borås

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden lämnar dispens från strandskyddsbestämmelserna för komplementbyggnad, med en byggnadsarea på 15 m^2, på fastigheten Sjögabo 1:14 vid Sävsjön i Borås.

Endast det område som markerats på bifogad karta får tas i anspråk som tomtplats.

Villkor

1. Tomtplatsen ska åt sydväst, nordöst och öst, enligt bilaga 3, markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.

Lagstöd

Beslutet har fattats med följande lagstöd:

- 7 kap. 18b § Miljöbalken (MB). *Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden i 15 § om det finns särskilda skäl och dispensen avser något annat än det som anges i 18 a § 1 och 2.*

Sammanfattning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att anlägga en komplementbyggnad i form av friggebod på fastigheten Sjögabo 1:14. Området för den planerade komplementbyggnaden utgörs idag av ett trädäck. Miljöförvaltningen bedömer att det finns skäl till att bevilja dispens då platsen bedöms som ianspråktagen. För att markera var gränsen mellan allmän och privat mark går förenas beslutet med villkor om markering av tomtplats åt sydväst, nordöst och öst.

Ärendebeskrivning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att anlägga en komplementbyggnad i form av friggebod på fastigheten Sjögabo 1:14. Ansökan om dispens från strandskyddsbestämmelserna inkom den 22 november 2021. Ritning och karta har bifogats ansökan.

Företrädare för Miljöförvaltningen har den 15 december 2021 besökt platsen. Området, som är en tomt med adressen Knotthultsvägen 8, utgörs endast av en liten del av fastigheten Sjögabo 1:14. Området för den planerade komplementbyggnaden

utgörs idag av ett trädäck. På tomten finns i övrigt ett bostadshus och en förrådsbyggnad. Tomten gränsar till en grusväg i sydost, och i övrigt till naturmark.

Miljöförvaltningen har den 20 december 2021 kommunicerat ett förslag på beslut och lämnat [redacted] möjlighet att inkomma med synpunkter på förslaget. [redacted] har inte framfört något ytterligare i ärendet.

Miljöförvaltningens bedömning

Bestämmelser

Vid Sävsjön råder strandskydd intill 100 meter från strandlinjen, vilket gäller både land- och vattenområdet. Inom strandskyddat område får bland annat inte
1. nya byggnader uppföras
2. byggnader eller byggnaders användning ändras eller andra anläggningar eller anordningar utföras, om det hindrar eller avhåller allmänheten från att beträda ett område där den annars skulle fått färdas fritt
3. grävningsarbeten eller andra förberedelsearbeten utföras för byggnader, anläggningar eller anordningar
4. åtgärder vidtas som väsentligen förändrar livsvillkoren för djur- eller växtarter *(7 kap 15 § MB).*

Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden enligt *7 kap. 18 b § MB.* Förutsättningen för att kunna medge dispens är att något av de särskilda skäl som finns angivna i *7 kap. 18 c § MB* är tillämpbart och att åtgärden inte motverkar syftet med strandskyddsbestämmelserna.

Ett beslut om dispens ska inte omfatta ett område som behövs för att mellan strandlinjen och byggnaderna eller anläggningarna säkerställa fri passage för allmänheten och bevara goda livsvillkor för djur- och växtlivet. Detta gäller inte om en sådan användning av området närmast strandlinjen är omöjlig med hänsyn till de planerade byggnadernas eller anläggningarnas funktion.

I ett dispensbeslut ska det anges i vilken utsträckning mark får tas i anspråk som tomt eller annars användas för det avsedda ändamålet. 7 kap. 18 f § MB.

Syftet med strandskyddet är att trygga förutsättningarna för allmänhetens friluftsliv och att bevara goda livsvillkor på land och i vatten för djur– och växtlivet (*7 kap. 13 § MB*).

Motivering för beslut

I miljöbalken finns det sex särskilda skäl som man kan hänvisa till för att få dispens från strandskyddsbestämmelserna (7 kap 18c § MB).

Som särskilda skäl för dispens anger sökande att platsen

- redan tagits i anspråk på ett sätt som gör att det saknar betydelse för strandskyddets syften,
- genom en väg, järnväg, bebyggelse, verksamhet eller annan exploatering är väl avskilt från området närmast strandlinjen

Miljöförvaltningen bedömer att komplementbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen.

Miljöförvaltningen anser att ovan nämnda omständigheter utgör särskilda skäl för dispens från strandskyddsbestämmelserna.

Miljöförvaltningen bedömer att komplementbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen. Byggnaden bedöms inte utöka det område som kan uppfattas som hemfridszon. Någon mark som är allemansrättsligt tillgänglig kommer därför inte tas i anspråk genom att den planerade byggnaden uppförs.
Miljöförvaltningen anser att ovan nämnda omständigheter utgör särskilda skäl för dispens från strandskyddsbestämmelserna.

På den aktuella platsen finns inga höga naturvärden. Livsvillkoren för växt- och djurlivet bedöms inte påverkas och allmänhetens tillgång till strandområdet försämras inte av komplementbyggnaden. Dispens är förenligt med strandskyddets syfte.

Miljöförvaltningen bedömer att byggnaden är förenlig med gällande översiktsplan och kraven på lämplig hushållning med mark- och vattenresurserna som anges i 3 och 4 kap MB. Området är inte riksintresseområde enligt 3 eller 4 kap MB.

Motivering till villkor

För att tydliggöra vilket område som får tas i anspråk som tomt och var allemansrätten råder ska tomtplatsen enligt anvisning i bilaga 2 markeras.

Underlag till beslut

Ansökan om strandskyddsdispens, 2021-11-22
Situationsplan, 2021-11-22
Platsbesök, 2021-12-15

Upplysningar

Länsstyrelsen kommer att granska beslutet och skicka ett beslut att de godkänner eller överprövar Miljö- och konsumentnämndens beslut inom tre veckor från det att beslutet kommit till Länsstyrelsen. Länsstyrelsen ska överpröva om de anser att det inte finns särskilda skäl för dispensen. Först efter att Länsstyrelsen har svarat börjar dispensen gälla.

Andra personer har också möjlighet att överklaga beslutet inom de tre veckorna. Vänta tills dispensen börjar gälla innan byggnaden/anläggningen/åtgärden påbörjas.

En karta hör till detta beslut och bestämmer hur stor den privata zonen är på fastigheten dvs. en tomtplatsavgränsning. Det är bara inom tomtplatsen som ägaren till marken har sin privata zon eller hemfridszon och allemansrätten inte gäller. Anläggningar utanför tomtplatsen kan bli föremål för tillsyn enligt miljöbalken.

Strandskyddsdispensen slutar att gälla om arbetet inte påbörjats inom två år eller avslutas inom fem år från den dag då dispensbeslutet började gälla (*7 kap 18 h § MB*).

Detta beslut ger ingen rättighet gentemot andra som äger mark- eller vattenområden eller som har rättigheter där.

Som regel krävs bygglov eller bygganmälan för att uppföra ny byggnad. Även ändring av byggnad eller uppförande av andra anläggningar kan kräva bygglov eller bygganmälan. Kontakta Samhällsbyggnadsförvaltningen.

Avgift

Avgiften för handläggning av ansökan är 7 350 kronor enligt kommunens taxa för 2021. Faktura skickas separat. Mervärdesskatt tas inte ut på avgiften. Dröjsmålsränta utgår enligt räntelagen vid inbetalning efter förfallodagen även om beslutet överklagas. Avgiften får enligt 1 kapitlet 2 § och 9 kapitlet 4 § förordningen om avgifter för prövning och tillsyn enligt miljöbalken verkställas enligt utsökningsbalken.

Hur man överklagar

Detta beslut kan överklagas hos Länsstyrelsen, se bilaga.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Bilagor

Bilagor till beslutet

1. Översiktskarta
2. Beslutskarta med tomtplats
3. Förtydligande av tomtplats
4. Information om hur man överklagar nämndens beslut

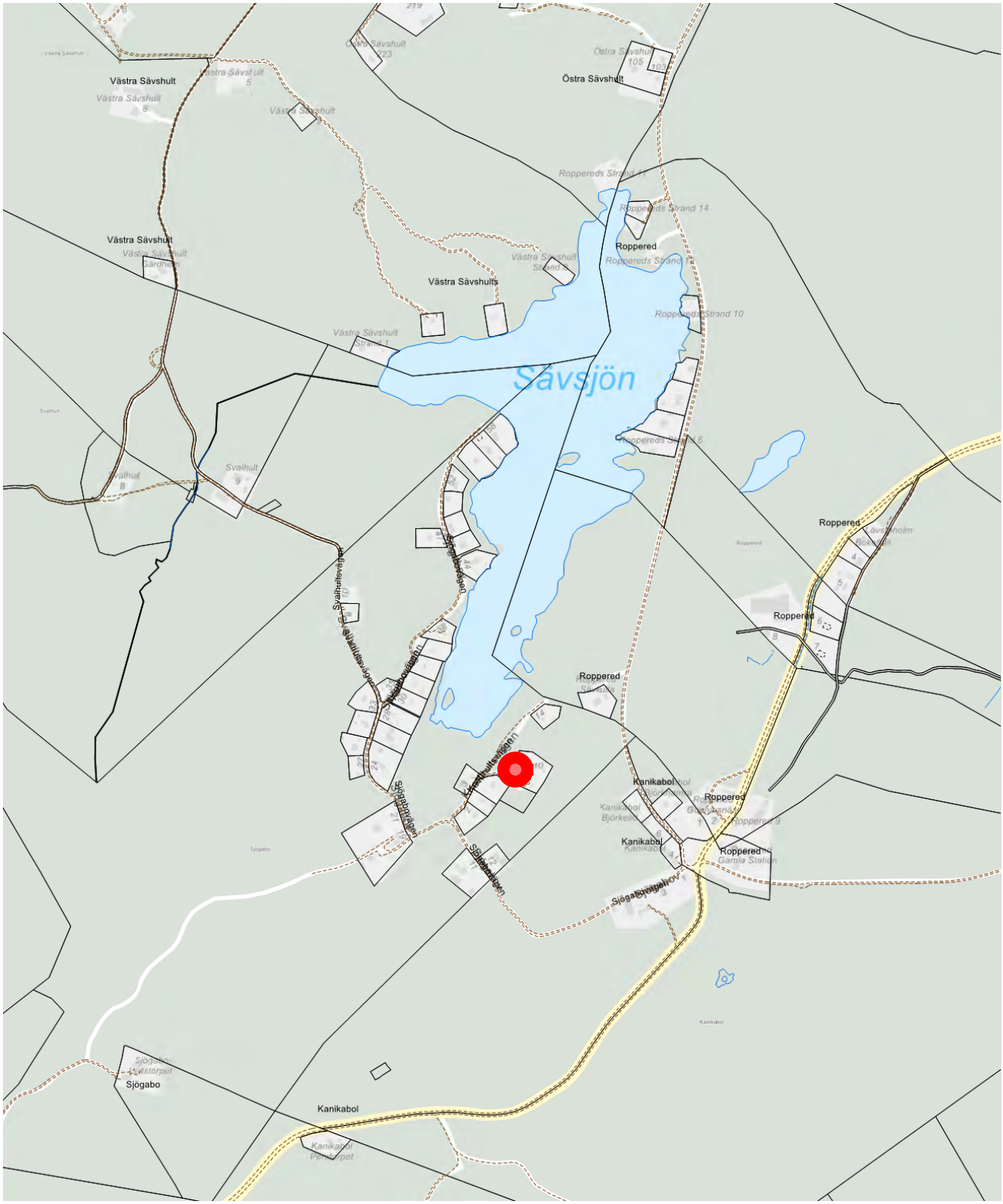
Beslutet expedieras till

Beslutet delges
[redacted]

För kännedom
Länsstyrelsen Västra Götalands Län, vastragotaland@lansstyrelsen.se

BORÅS STAD

Bilaga 1. Översiktskarta



Sjögabo 1:14, dnr 2021-3721

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:10000

0 100 200 300m

BORÅS STAD

Bilaga 2. Beslutskarta med tomtplats

Sjögabo 1:14, dnr 2021-3721

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:400

0 5 10 15m

Handläggare Linnea Åsedahl

Ärende Ansökan om strandskyddsdispens

Händelse

Tjänsteanteckning

Tomtplatsen följer röd markering. Hela tomtplatsen ska markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.

BORÅS STAD

Översiktskarta Sjögabo 1:14

Tomten för ärendet är huset med adress nummer 8.

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:1000

0 10 20 30m

Linnea Åsedahl, 033-35 30 00
linnea.asedahl@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om strandskyddsdispens för bostadshus och garage på fastigheten Sävshult 1:12 i Borås

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden lämnar dispens från strandskyddsbestämmelserna för två bostadshus med yttermåtten 10 x15 meter och två garage med yttermåtten 7 x 10 meter, på fastigheten Sävshult 1:12 vid Skansasjön i Borås.

Endast det område som markerats på bifogad karta får tas i anspråk som tomtplats.

Villkor

1. Tomtplatsen på tomt A ska åt nordost, enligt bilaga 2, markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.
2. Tomtplatsen på tomt B ska åt sydväst, enligt bilaga 2, markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.

Lagstöd

Beslutet har fattats med följande lagstöd:

- 7 kap. 18b § Miljöbalken (MB). *Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden i 15 § om det finns särskilda skäl och dispensen avser något annat än det som anges i 18 a § 1 och 2.*

Sammanfattning

[redacted] har den 17 oktober 2021 inkommit med ansökan om strandskyddsdispens för att stycka av två tomtplatser med ett bostadshus och ett garage vardera. De planerade tomterna är avskilda från Skansasjöns strandlinje till viss del; det finns en öppen lucka mot nordväst. Kortaste avståndet mellan tomterna och strandlinjen vid denna lucka är mer än 100 meter. Miljöförvaltningen bedömer därför att området är väl avskilt och dispens kan beviljas för de planerade åtgärderna. Endast delar av de planerade tomterna ligger inom strandskyddat område, beslutet förenas med villkor om att tomtplatsen som ligger innanför strandskyddat område ska markeras.

Ärendebeskrivning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att stycka av två tomtplatser med ett bostadshus och ett garage vardera på fastigheten Sävshult

1:12. Ansökan om dispens från strandskyddsbestämmelserna inkom den 17 oktober 2021. Ritning och karta har bifogats ansökan.

Platsen för de planerade tomterna ligger väster om den väg som de befintliga tomerna i området nås via. Vid denna del av Skansasjön är strandkanten idag bebyggd av bostadstomter, förutom en öppen lucka mot nordväst från de planerade tomterna. Kortaste avstånd mellan de planerade tomterna och strandlinjen är mer än 100 meter. Platsen för tomterna består idag av cirka tio år gammal triviallövskog. Endast en mindre del av de planerade tomterna ligger inom strandskyddat område.

Miljöförvaltningen har den 17 december 2021 kommunicerat ett förslag på beslut och lämnat [redacted] möjlighet att inkomma med synpunkter på förslaget. [redacted] har inte framfört något ytterligare i ärendet.

Miljöförvaltningens bedömning

Bestämmelser

Vid Skansasjön råder strandskydd intill 100 meter från strandlinjen, vilket gäller både land- och vattenområdet. Inom strandskyddat område får bland annat inte
1. nya byggnader uppföras
2. byggnader eller byggnaders användning ändras eller andra anläggningar eller anordningar utföras, om det hindrar eller avhåller allmänheten från att beträda ett område där den annars skulle fått färdas fritt
3. grävningsarbeten eller andra förberedelsearbeten utföras för byggnader, anläggningar eller anordningar
4. åtgärder vidtas som väsentligen förändrar livsvillkoren för djur- eller växtarter *(7 kap 15 § MB).*

Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden enligt *7 kap. 18 b § MB.* Förutsättningen för att kunna medge dispens är att något av de särskilda skäl som finns angivna i *7 kap. 18 c § MB* är tillämpbart och att åtgärden inte motverkar syftet med strandskyddsbestämmelserna.

Ett beslut om dispens ska inte omfatta ett område som behövs för att mellan strandlinjen och byggnaderna eller anläggningarna säkerställa fri passage för allmänheten och bevara goda livsvillkor för djur- och växtlivet. Detta gäller inte om en sådan användning av området närmast strandlinjen är omöjlig med hänsyn till de planerade byggnadernas eller anläggningarnas funktion.

I ett dispensbeslut ska det anges i vilken utsträckning mark får tas i anspråk som tomt eller annars användas för det avsedda ändamålet. 7 kap. 18 f § MB.

Syftet med strandskyddet är att trygga förutsättningarna för allmänhetens friluftsliv och att bevara goda livsvillkor på land och i vatten för djur– och växtlivet (*7 kap. 13 § MB*).

Motivering för beslut

I miljöbalken finns det sex särskilda skäl som man kan hänvisa till för att få dispens från strandskyddsbestämmelserna (7 kap 18c § MB).

Som särskilda skäl för dispens anger sökande att platsen
- genom en väg, järnväg, bebyggelse, verksamhet eller annan exploatering är väl avskilt från området närmast strandlinjen

Miljöförvaltningen bedömer att platsen är väl avskild från strandlinjen genom befintlig bebyggelse och att det därmed finns särskilt skäl för att bevilja dispens.

Skansasjöns strandskyddsområde sträcker sig 100 meter upp på land. Eftersom det är mer än 100 meter från tomterna ner till strandlinjen vid den öppna luckan/passagen, som är belägen nordväst om tomterna, bedöms området för tomterna vara väl avgränsat trots luckan/passagen.

Miljöförvaltningen bedömer att åtgärderna är förenlig med gällande översiktsplan och kraven på lämplig hushållning med mark- och vattenresurserna som anges i 3 och 4 kap MB. Området är inte riksintresseområde enligt 3 eller 4 kap MB.

Motivering till villkor

För att tydliggöra vilket område som får tas i anspråk som tomt och var allemansrätten råder ska tomtplatserna enligt anvisning i bilaga 2 markeras.

Underlag till beslut

Ansökan om strandskyddsdispens, inkommen 2021-10-17
Situationsplan, inkommen 2021-10-17
Beskrivning av åtgärder, inkommen 2021-10-17
Flygfoto, inkommen 2021-10-17

Upplysningar

Länsstyrelsen kommer att granska beslutet och skicka ett beslut att de godkänner eller överprövar Miljö- och konsumentnämndens beslut inom tre veckor från det att beslutet kommit till Länsstyrelsen. Länsstyrelsen ska överpröva om de anser att det inte finns särskilda skäl för dispensen. Först efter att Länsstyrelsen har svarat börjar dispensen gälla.

Andra personer har också möjlighet att överklaga beslutet inom de tre veckorna. Vänta tills dispensen börjar gälla innan byggnaden/anläggningen/åtgärden påbörjas.

En karta hör till detta beslut och bestämmer hur stor den privata zonen är på fastigheten dvs. en tomtplatsavgränsning. Det är bara inom tomtplatsen som ägaren till marken har sin privata zon eller hemfridszon och allemansrätten inte gäller. Anläggningar utanför tomtplatsen kan bli föremål för tillsyn enligt miljöbalken.

Strandskyddsdispensen slutar att gälla om arbetet inte påbörjats inom två år eller avslutas inom fem år från den dag då dispensbeslutet började gälla (*7 kap 18 h § MB*).

Detta beslut ger ingen rättighet gentemot andra som äger mark- eller vattenområden eller som har rättigheter där.

Som regel krävs bygglov eller bygganmälan för att uppföra ny byggnad. Även ändring av byggnad eller uppförande av andra anläggningar kan kräva bygglov eller bygganmälan. Kontakta Samhällsbyggnadsförvaltningen.

Avgift

Avgiften för handläggning av ansökan är 7 350 kronor enligt kommunens taxa för 2021. Faktura skickas separat. Mervärdesskatt tas inte ut på avgiften. Dröjsmålsränta utgår enligt räntelagen vid inbetalning efter förfallodagen även om beslutet

överklagas. Avgiften får enligt 1 kapitlet 2 § och 9 kapitlet 4 § förordningen om avgifter för prövning och tillsyn enligt miljöbalken verkställas enligt utsökningsbalken.

Hur man överklagar

Detta beslut kan överklagas hos Länsstyrelsen, se bilaga.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Bilagor

Bilagor till beslutet

1. Översiktskarta
2. Beslutskarta med tomtplats
3. Information om hur man överklagar nämndens beslut

Beslutet expedieras till

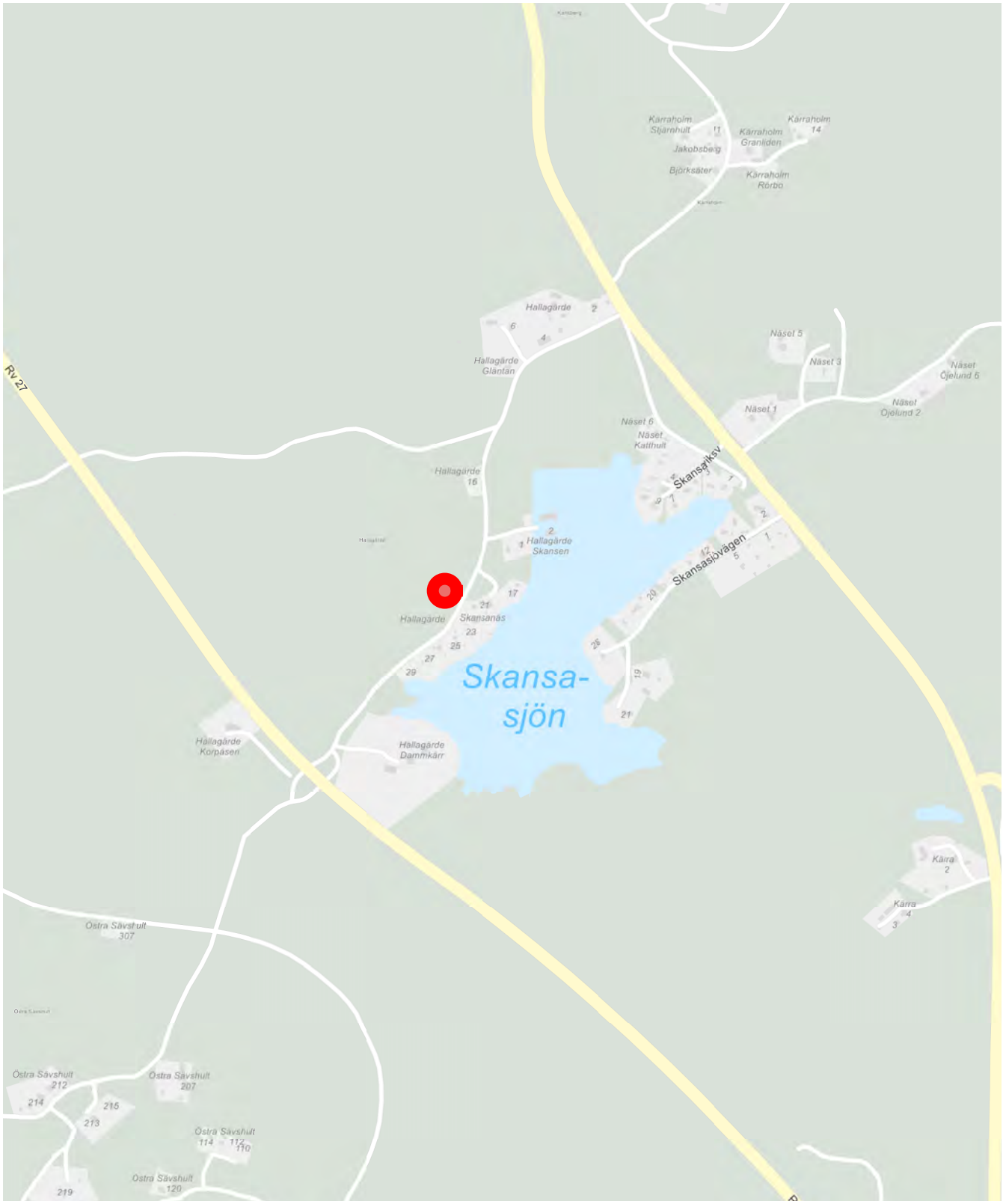
Beslutet delges

[redacted]

För kännedom
Länsstyrelsen Västra Götalands Län, vastragotaland@lansstyrelsen.se

BORÅS STAD

Bilaga 1. Översiktskarta



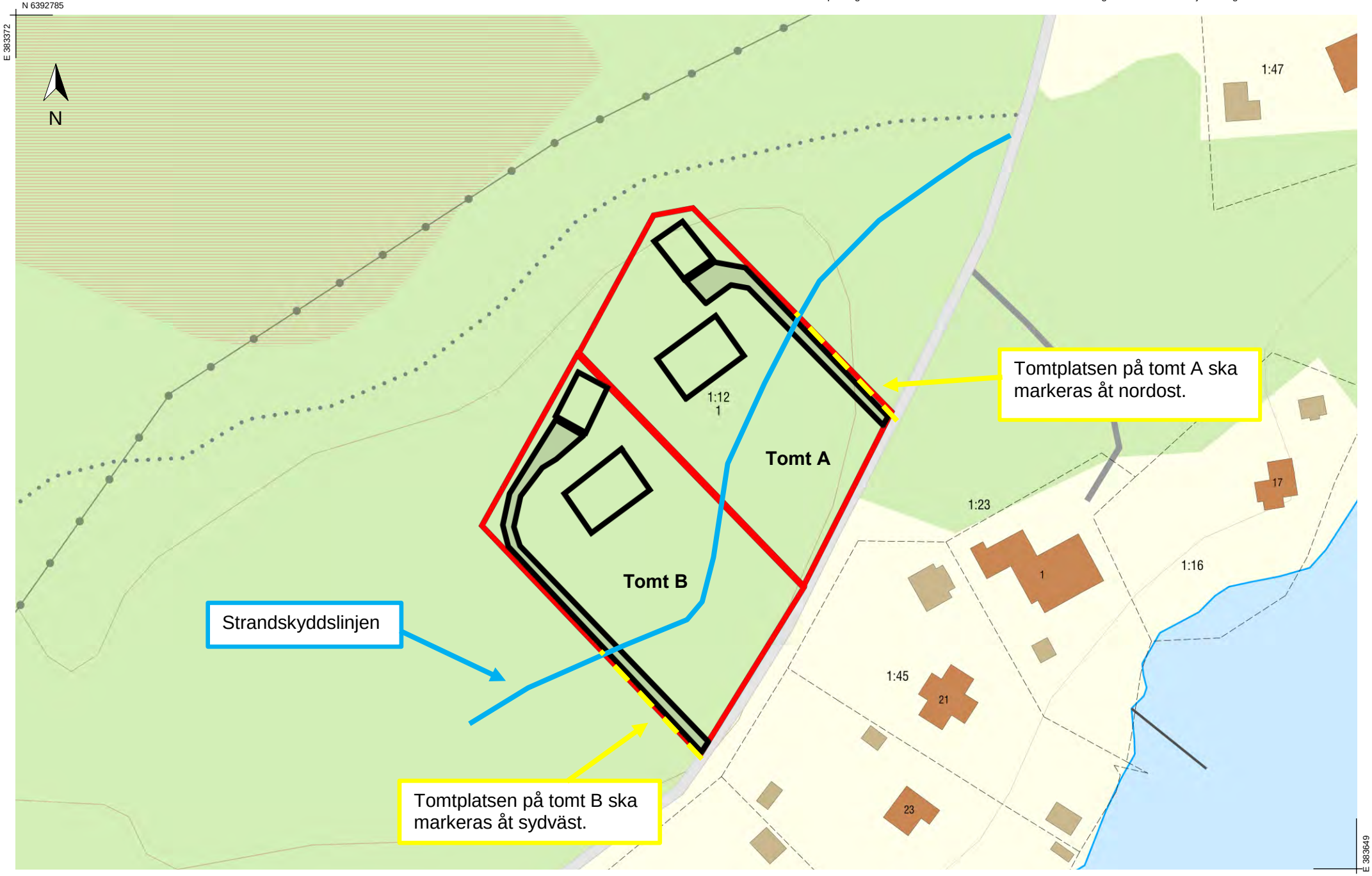
Sävshult 1:12, dnr 2021-3450

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:10000

0 100 200 300m

Tänk på att gränserna i kartan inte alltid stämmer överens med verkligheten och de är inte juridiskt gällande. © Lantmäteriet



Skala 1:1 000, SWEREF 99 TM, RH 2000.

Linnea Åsedahl, 033-35 30 00
linnea.asedahl@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om strandskyddsdispens för om-och tillbyggnad på fastigheten Kinnarumma-näs 1:9 i Borås

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden lämnar dispens från strandskyddsbestämmelserna för om- och tillbyggnad enligt ansökan, med måtten 9 x 4 meter, på fastigheten Kinnarumma-näs 1:9 vid Svansjön i Borås.

Endast det område som markerats på bifogad karta får tas i anspråk som tomtplats.

Villkor

1. Tomtplatsen ska, enligt bilaga 2, markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.

Lagstöd

Beslutet har fattats med följande lagstöd:

- 7 kap. 18b § Miljöbalken (MB). *Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden i 15 § om det finns särskilda skäl och dispensen avser något annat än det som anges i 18 a § 1 och 2.*

Sammanfattning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för om- och tillbyggnad på befintligt hus på fastigheten Kinnarumma-näs 1:9. Platsen för åtgärden består idag av till viss del uterum och till viss del tomtmark. Miljöförvaltningen bedömer att åtgärden kommer utföras på ianspråktagen mark. Beslutet förenas med villkor om markering av tomtgränsen för att markera var gräns mellan privat och allmän mark går.

Ärendebeskrivning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att bygga ut befintligt hus på fastigheten Kinnarumma-näs 1:9. Ansökan om dispens från strandskyddsbestämmelserna inkom den 19 november 2021. Ansökan har kompletterats med ansökningsblankett, samt ritning och karta 23 november 2021, samt inskickade foton 2 december 2021. I ansökan framgår det att tillbyggnaden även gäller en ombyggnad av det befintliga uterummet.

Företrädare för Miljöförvaltningen har den 21 december 2021 besökt platsen. Tillbyggnaden är planerad på den plats där det är ett uterum idag, samt på ett område

som idag består av tomtmark. Fastigheten gränsar till Svansjön i väster, söder och öster. I norr gränsar fastigheten till naturmark. Fastigheten har varit bebyggd sedan 1970-talet, nuvarande byggnad uppfördes 1986. På fastigheten finns idag förutom bostadshuset även två komplementbyggnader.

Miljöförvaltningen har den 22 december 2021 kommunicerat ett förslag på beslut och lämnat [redacted] möjlighet att inkomma med synpunkter på förslaget. [redacted] har inte framfört något ytterligare i ärendet.

Miljöförvaltningens bedömning

Bestämmelser

Vid Svansjön råder strandskydd intill 200 meter från strandlinjen, vilket gäller både land- och vattenområdet. Inom strandskyddat område får bland annat inte
1. nya byggnader uppföras
2. byggnader eller byggnaders användning ändras eller andra anläggningar eller anordningar utföras, om det hindrar eller avhåller allmänheten från att beträda ett område där den annars skulle fått färdas fritt
3. grävningsarbeten eller andra förberedelsearbeten utföras för byggnader, anläggningar eller anordningar
4. åtgärder vidtas som väsentligen förändrar livsvillkoren för djur- eller växtarter *(7 kap 15 § MB)*.

Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden enligt *7 kap. 18 b § MB*. Förutsättningen för att kunna medge dispens är att något av de särskilda skäl som finns angivna i *7 kap. 18 c § MB* är tillämpbart och att åtgärden inte motverkar syftet med strandskyddsbestämmelserna.

Ett beslut om dispens ska inte omfatta ett område som behövs för att mellan strandlinjen och byggnaderna eller anläggningarna säkerställa fri passage för allmänheten och bevara goda livsvillkor för djur- och växtlivet. Detta gäller inte om en sådan användning av området närmast strandlinjen är omöjlig med hänsyn till de planerade byggnadernas eller anläggningarnas funktion.

I ett dispensbeslut ska det anges i vilken utsträckning mark får tas i anspråk som tomt eller annars användas för det avsedda ändamålet. 7 kap. 18 f § MB.

Syftet med strandskyddet är att trygga förutsättningarna för allmänhetens friluftsliv och att bevara goda livsvillkor på land och i vatten för djur– och växtlivet (*7 kap. 13 § MB*).

Motivering för beslut

I miljöbalken finns det sex särskilda skäl som man kan hänvisa till för att få dispens från strandskyddsbestämmelserna (7 kap 18c § MB).

Som särskilda skäl för dispens anger sökande att platsen

- redan tagits i anspråk på ett sätt som gör att det saknar betydelse för strandskyddets syften,

Miljöförvaltningen bedömer att om- och tillbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen.

För att minska risken att en byggnad i utkanten av tomtplatsen utökar den upplevda hemfridszonen finner Miljöförvaltningen det skäligt att förena beslutet med villkor att tomtgränsen ska markeras. Under förutsättning att villkoret följs bedömer Miljöförvaltningen att byggnaden inte kommer utöka det område som kan uppfattas som hemfridszon. Någon mark som är allemansrättsligt tillgänglig kommer därför inte tas i anspråk genom att den planerade byggnaden uppförs.
Miljöförvaltningen anser att ovan nämnda omständigheter utgör särskilda skäl för dispens från strandskyddsbestämmelserna.

Miljöförvaltningen bedömer att om- och tillbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen. Åtgärden bedöms inte utöka det område som kan uppfattas som hemfridszon. Någon mark som är allemansrättsligt tillgänglig kommer därför inte tas i anspråk genom att den planerade byggnaden uppförs.
Miljöförvaltningen anser att ovan nämnda omständigheter utgör särskilda skäl för dispens från strandskyddsbestämmelserna.

På den aktuella platsen finns inga höga naturvärden. Livsvillkoren för växt- och djurlivet bedöms inte påverkas och allmänhetens tillgång till strandområdet försämras inte av åtgärden. Dispens är förenligt med strandskyddets syfte.

Miljöförvaltningen bedömer att åtgärden är förenlig med gällande översiktsplan och kraven på lämplig hushållning med mark- och vattenresurserna som anges i 3 och 4 kap MB. Området är inte riksintresseområde enligt 3 eller 4 kap MB.

Motivering till villkor

För att tydliggöra vilket område som får tas i anspråk som tomt och var allemansrätten råder ska tomtplatsen enligt anvisning i bilaga 2 markeras.

Underlag till beslut

Ansökan om strandskyddsdispens, 2021-11-23
Situationsplan och fasadritning, 2021-11-23
Platsbesök, utfört 2021-12-21

Upplysningar

Länsstyrelsen kommer att granska beslutet och skicka ett beslut att de godkänner eller överprövar Miljö- och konsumentnämndens beslut inom tre veckor från det att beslutet kommit till Länsstyrelsen. Länsstyrelsen ska överpröva om de anser att det inte finns särskilda skäl för dispensen. Först efter att Länsstyrelsen har svarat börjar dispensen gälla.

Andra personer har också möjlighet att överklaga beslutet inom de tre veckorna. Vänta tills dispensen börjar gälla innan byggnaden/anläggningen/åtgärden påbörjas.

En karta hör till detta beslut och bestämmer hur stor den privata zonen är på fastigheten dvs. en tomtplatsavgränsning. Det är bara inom tomtplatsen som ägaren till marken har sin privata zon eller hemfridszon och allemansrätten inte gäller. Anläggningar utanför tomtplatsen kan bli föremål för tillsyn enligt miljöbalken.

Strandskyddsdispensen slutar att gälla om arbetet inte påbörjats inom två år eller avslutas inom fem år från den dag då dispensbeslutet började gälla (*7 kap 18 h § MB*).

Detta beslut ger ingen rättighet gentemot andra som äger mark- eller vattenområden eller som har rättigheter där.

Som regel krävs bygglov eller bygganmälan för att uppföra ny byggnad. Även ändring av byggnad eller uppförande av andra anläggningar kan kräva bygglov eller bygganmälan. Kontakta Samhällsbyggnadsförvaltningen.

Avgift

Avgiften för handläggning av ansökan är 7 350 kronor enligt kommunens taxa för 2021. Faktura skickas separat. Mervärdesskatt tas inte ut på avgiften. Dröjsmålsränta utgår enligt räntelagen vid inbetalning efter förfallodagen även om beslutet överklagas. Avgiften får enligt 1 kapitlet 2 § och 9 kapitlet 4 § förordningen om avgifter för prövning och tillsyn enligt miljöbalken verkställas enligt utsökningsbalken.

Hur man överklagar

Detta beslut kan överklagas hos Länsstyrelsen, se bilaga.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Bilagor

Bilagor till beslutet

1. Översiktskarta
2. Beslutskarta med tomtplats
3. Förtydligande av tomtplats
4. Information om hur man överklagar nämndens beslut

Övriga bilagor

5. Fotodokumentation från platsbesök, 2021-12-21

Beslutet expedieras till

Beslutet delges

[redacted]

För kännedom
Länsstyrelsen Västra Götalands Län, vastragotaland@lansstyrelsen.se

BORÅS STAD

Bilaga 1. Översiktskarta

Kinnarumma-Näs 1:9, dnr 2021-3709

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:10000

0 100 200 300m

BORÅS STAD

Bilaga 2. Beslutskarta med tomtplats

Kinnarumma-Näs 1:9, dnr 2021-3709

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:400

0 5 10 15m

Handläggare Linnea Åsedahl

Ärende Ansökan om strandskyddsdispens

Händelse

Tjänsteanteckning

Tomtplatsen följer röd markering. Hela tomtplatsen ska markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.

Anna Karlsson, 033-35 30 24
anna.ka.karlsson@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om strandskyddsdispens för komplementbyggnad på fastigheten Rångedala 4:16

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden lämnar dispens från strandskyddsbestämmelserna för komplementbyggnad, med en byggnadsarea på 15 m^2, på fastigheten Rångedala 4:16 vid Marsjön, Borås Stad.

Endast det område som markerats på bifogad karta får tas i anspråk som tomtplats.

Villkor

1. Tomtplatsen ska åt väst, enligt bilaga 2, markeras med staket, häck, mur eller motsvarande.
2. Tomtplatsen ska åt norr, enligt bilaga 2, även fortsättningsvis vara markerad med staket, häck, mur eller motsvarande.

Lagstöd

Beslutet har fattats med följande lagstöd:

- 7 kap. 18b § Miljöbalken (MB). *Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden i 15 § om det finns särskilda skäl och dispensen avser något annat än det som anges i 18 a § 1 och 2.*

Sammanfattning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att uppföra en friggebod på fastigheten Rångedala 4:16. Miljöförvaltningen bedömer att komplementbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen. För att förtydliga för allmänheten var tomtplatsen går och för att minska risken att en byggnad i utkanten av tomtplatsen utökar den upplevda hemfridszonen finner Miljöförvaltningen det skäligt att förena beslutet med villkor att tomtgränsen ska markeras åt väst och norr.

Ärendebeskrivning

[redacted] har sökt dispens från strandskyddsbestämmelserna för att uppföra en friggebod på fastigheten Rångedala 4:16. Ansökan om dispens från strandskyddsbestämmelserna inkom den 6 oktober 2021. Ritning och karta har bifogats ansökan.

Företrädare för Miljöförvaltningen har den 9 november 2021 besökt platsen. Vid platsbesöket var det högt vattenstånd, vilket medförde att delar av fastigheten låg under vatten. Något som är återkommande varje höst och vinter enligt sökande. På fastigheten finns ett fritidshus. Större delen av fastigheten utgörs av ianspråktagen tomt med klippt gräsmatta. I norr gränsar fastigheten till naturmark och allmän badplats, i öst och syd till andra ianspråktagna fritidstomter och i väst till Marsjön. Enligt sökande finns idag en fri passage mellan fastigheten och sjön för allmänhet och boende i närområdet. Fastighetsgränsen markeras i norr av ett staket med grindanordning som möjliggör passage.

Den 10 december 2021 har [redacted] kompletterat sin ansökan med fasadritning och fönstersättning på planerad komplementbyggnad.

Miljöförvaltningen har den 13 december 2021 kommunicerat ett förslag på beslut och lämnat [redacted] möjlighet att inkomma med synpunkter på förslaget. [redacted] har inte framfört något ytterligare i ärendet.

Miljöförvaltningens bedömning

Bestämmelser

Vid Marsjön råder strandskydd intill 200 meter från strandlinjen, vilket gäller både land- och vattenområdet. Inom strandskyddat område får bland annat inte nya byggnader uppföras *(7 kap 15 § MB)*.

Kommunen får i det enskilda fallet ge dispens från förbuden enligt *7 kap. 18 b § MB*. Förutsättningen för att kunna medge dispens är att något av de särskilda skäl som finns angivna i *7 kap. 18 c § MB* är tillämpbart och att åtgärden inte motverkar syftet med strandskyddsbestämmelserna.

Syftet med strandskyddet är att trygga förutsättningarna för allmänhetens friluftsliv och att bevara goda livsvillkor på land och i vatten för djur– och växtlivet (*7 kap. 13 § MB*).

Ett beslut om dispens ska inte omfatta ett område som behövs för att mellan strandlinjen och byggnaderna eller anläggningarna säkerställa fri passage för allmänheten och bevara goda livsvillkor för djur- och växtlivet. Detta gäller inte om en sådan användning av området närmast strandlinjen är omöjlig med hänsyn till de planerade byggnadernas eller anläggningarnas funktion.

I ett dispensbeslut ska det anges i vilken utsträckning mark får tas i anspråk som tomt eller annars användas för det avsedda ändamålet. 7 kap. 18 f § MB.

Motivering för beslut

I miljöbalken finns det sex särskilda skäl som man kan hänvisa till för att få dispens från strandskyddsbestämmelserna (7 kap 18c § MB).

Som särskilda skäl för dispens anger sökande att platsen

- redan tagits i anspråk på ett sätt som gör att det saknar betydelse för strandskyddets syften,

Miljöförvaltningen bedömer att komplementbyggnaden kommer att uppföras på en plats som redan är ianspråktagen. För att förtydliga för allmänheten var tomtplatsen går och för att minska risken att en byggnad i utkanten av tomtplatsen utökar den

upplevda hemfridszonen finner Miljöförvaltningen det skäligt att förena beslutet med villkor att tomtgränsen ska markeras åt väst samt även fortsättningsvis vara markerad åt norr. Under förutsättning att villkoren följs bedömer Miljöförvaltningen att byggnaden inte kommer utöka det område som kan uppfattas som hemfridszon. Någon mark som är allemansrättsligt tillgänglig kommer därför inte tas i anspråk genom att den planerade byggnaden uppförs. Miljöförvaltningen anser att ovan nämnda omständigheter utgör särskilda skäl för dispens från strandskyddsbestämmelserna.

På den aktuella platsen finns inga höga naturvärden. Livsvillkoren för växt- och djurlivet bedöms inte påverkas och allmänhetens tillgång till strandområdet försämras inte av byggnaden. Dispens är förenligt med strandskyddets syfte.

Miljöförvaltningen bedömer att byggnaden är förenlig med gällande översiktsplan och kraven på lämplig hushållning med mark- och vattenresurserna som anges i 3 och 4 kap MB. Området är inte riksintresseområde enligt 3 eller 4 kap MB.

Underlag till beslut

Ansökan om strandskyddsdispens, 2021-10-06
Komplettering gällande fasadritning, 2021-12-10

Upplysningar

Länsstyrelsen kommer att granska beslutet och skicka ett beslut att de godkänner eller överprövar Miljö- och konsumentnämndens beslut inom tre veckor från det att beslutet kommit till Länsstyrelsen. Länsstyrelsen ska överpröva om de anser att det inte finns särskilda skäl för dispensen. Först efter att Länsstyrelsen har svarat börjar dispensen gälla.

Andra personer har också möjlighet att överklaga beslutet inom de tre veckorna. Vänta tills dispensen börjar gälla innan byggnaden påbörjas.

En karta hör till detta beslut och bestämmer hur stor den privata zonen är på fastigheten dvs. en tomtplatsavgränsning. Det är bara inom tomtplatsen som ägaren till marken har sin privata zon eller hemfridszon och allemansrätten inte gäller. Anläggningar utanför tomtplatsen kan bli föremål för tillsyn enligt miljöbalken.

Strandskyddsdispensen slutar att gälla om arbetet inte påbörjats inom två år eller avslutas inom fem år från den dag då dispensbeslutet började gälla (*7 kap 18 h § MB*).

Detta beslut ger ingen rättighet gentemot andra som äger mark- eller vattenområden eller som har rättigheter där.

Som regel krävs bygglov eller bygganmälan för att uppföra ny byggnad. Även ändring av byggnad eller uppförande av andra anläggningar kan kräva bygglov eller bygganmälan. Kontakta Samhällsbyggnadsförvaltningen.

Avgift

Avgiften för handläggning av ansökan är 7 350 kronor enligt kommunens taxa för 2021. Faktura skickas separat. Mervärdesskatt tas inte ut på avgiften. Dröjsmålsränta utgår enligt räntelagen vid inbetalning efter förfallodagen även om beslutet överklagas. Avgiften får enligt 1 kapitlet 2 § och 9 kapitlet 4 § förordningen om avgifter för prövning och tillsyn enligt miljöbalken verkställas enligt utsökningsbalken.

Datum
2022-01-10

Dnr
2021-3348

Hur man överklagar

Detta beslut kan överklagas hos Länsstyrelsen, se bilaga.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Bilagor

Bilagor till beslutet

1. Översiktskarta
2. Beslutskarta med tomtplats
3. Information om hur man överklagar nämndens beslut

Övriga bilagor

4. *Fotodokumentation från platsbesök, 2021-12-10*

Beslutet expedieras till

Beslutet delges
[redacted]

För kännedom
Länsstyrelsen Västra Götalands Län, vastragotaland@lansstyrelsen.se

BORÅS STAD

Bilaga 2. Beslutskarta

Rångedala 4:16
Dnr 2021-3348

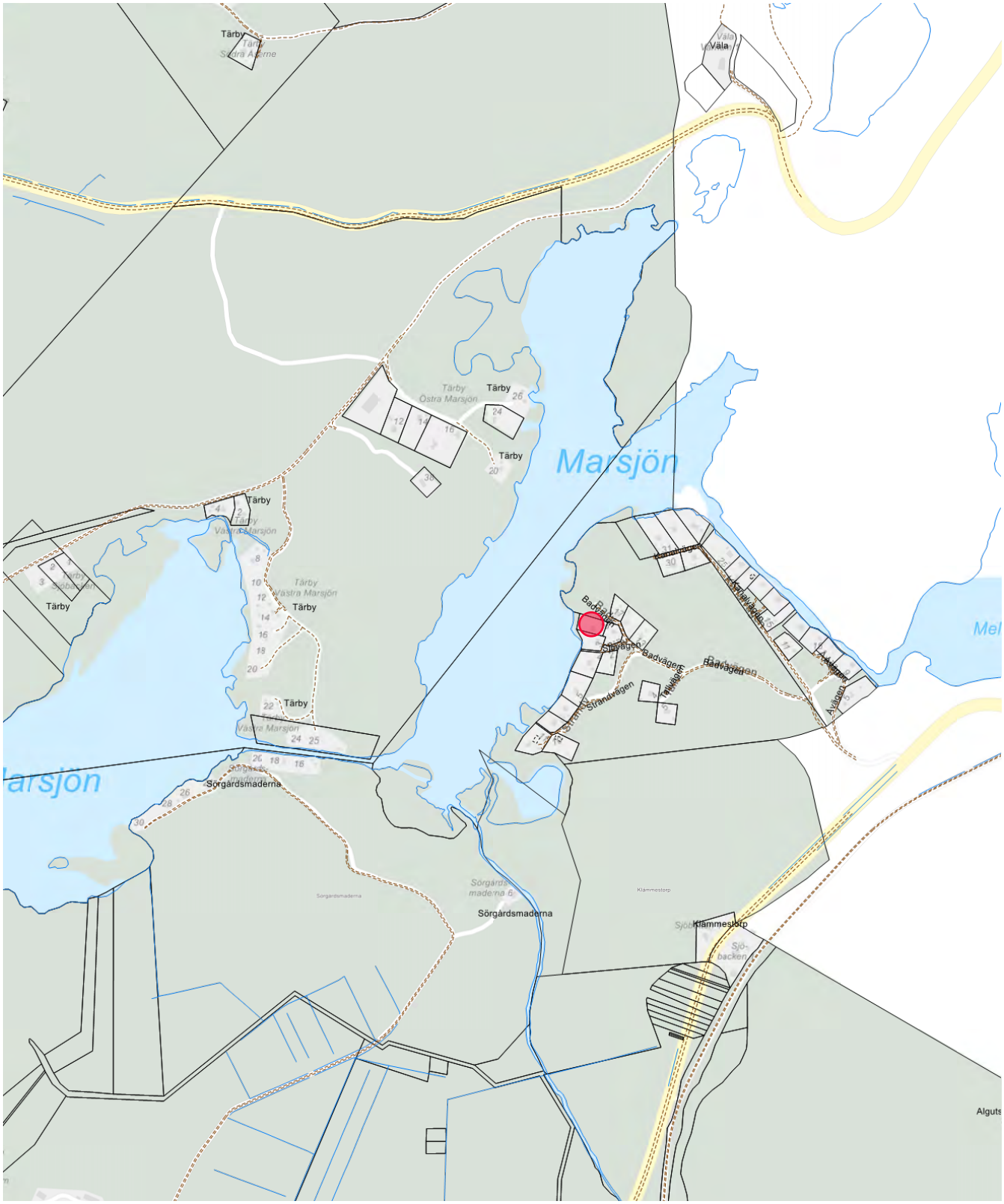
Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:1000

0 10 20 30m

BORÅS STAD

Bilaga 1. Översiktskarta



Rångedala 4:16
Dnr 2021-3348

Copyright Borås Stad
Kartredovisningen har ingen rättsverkan

Skala 1:10000

0 100 200 300m

Handläggare Anna Karlsson

Ärende Ansökan om strandskyddsdispens

Händelse

Tjänsteanteckning

Platsbesök på fastigheten Rångedala 4:16 den 9 november 2021. Vid platsbesöket var det mycket högt vattenstånd. Enligt sökande är det återkommande varje höst/vinter.

Figur 1. Till vänster i bild syns befintligt fritidshus. Plintar är redan nedgrävda för den ansökta komplementbyggnaden. Fastigheten/tomten avgränsas i norr av befintligt staket. Foto åt väst.

Figur 2. Grindanordning finns i staketet i norr för allmänhetens möjlighet att passera utmed stranden. Foto åt nordväst.

Figur 3. Fastigheten gränsar i öst och syd mot andra ianspråktagna fritidstomter.

Anna Karlsson, 033-35 30 24
anna.ka.karlsson@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Yttrande över överklagande av beslut

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden beslutar att anta yttrandet och översända det till Länsstyrelsen.

Sammanfattning

Miljö- och konsumentnämnden har fått tillfälle att yttra sig över överklagande av beslut gällande avslag på ansökan om strandskyddsdispens i efterhand för sandstrand och stenpir, samt föreläggande att återställa området, på fastigheten Arås 1:3 och 1:5, Borås.

Ärendebeskrivning

Miljö och konsumentnämnden har den 23 november 2021 avslagit [redacted] ansökan om strandskyddsdispens i efterhand för strand och pir på fastigheten Arås 1:3 och 1:5, Borås. I samma beslut förelades [redacted] att ta bort utfyllnaden av sand och låta naturlig vegetation få återetablera sig, samt ta bort piren i sin helhet och de material som tillförts vid anläggandet.

Den 22 december 2021 överklagade [redacted], via ombud, beslutet. I första hand yrkar [redacted] att Länsstyrelsen beviljar dispens i efterhand för åtgärderna, i andra hand att föreläggandet upphävs. I samband med överklagan framfördes synpunkter, vilka Miljöförvaltningen getts möjlighet att yttra sig över.

Miljöförvaltningens yttrande

[redacted] har framfört att åtgärderna i föreläggandet inte står i proportion till sin nytta. Vidare anser han att föreläggandet är otydligt.

[redacted] framför att naturlig erodering kommer att leda till att området återställer sig på egen hand, det vill säga till ett jämviktsläge. [redacted] uppger även att anledningen till att han 2021 fyllt på med sand var för att den sand som han fyllt ut med 2019 eroderat bort. Miljöförvaltningen konstaterar att [redacted] år 2021 även uppfört en stenpir i syfte att minska vattenrörelserna och eroderingen. Miljöförvaltningen anser att det är oklart vad detta jämviktsläge skulle innebära, dvs hur mycket av det tillförda materialet som med tiden kommer spolas bort, och även hur lång tid det kommer att ta.

Datum
2022-01-10

Dnr
2021-3007
2021-2602

Miljöförvaltningen delar inte [redacted] bedömning att risken för skada för miljön är större genom att utföra förelagda åtgärder. Utfyllnad och pir har gjorts i närtid, 2019 och 2021. Miljöförvaltningen anser inte att ett nytt naturtillstånd har hunnit infinna sig på platsen utan att återställning ska ske så snart möjligt så djur- och växtarter kan återhämta sig. Föreläggandet syftar endast till att ta bort de material som tillförts platsen och som fortfarande finns kvar. Sammanfattningsvis anser Miljöförvaltningen inte att det är oproportionerligt att förelägga [redacted] att återställa området.

Miljöförvaltningen anser att föreläggandet är tillräckligt tydligt. [redacted] har fått 1 år på sig att vidta åtgärderna. Det material som tillförts i form av sand, jord och sten, och som fortfarande finns kvar, skall tas bort. Vidare ska åtgärderna utföras på ett sådant sätt att naturmiljön inte kommer till skada, det vill säga; arbete i vatten får endast ske mellan 1 oktober-31 mars för att undvika produktionssäsongen, finns risk för grumling i vattenområdet ska siltgardin användas runt arbetsområdet, körskador i terräng ska förhindras. Om körskador uppstår ska de lagas.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Beslutet expedieras till

Länsstyrelsen i Västra Götalands län, vastragotaland@lansstyrelsen.se

Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Endast per e-post till: miljo@boras.se

Göteborg den 22 december 2021

ÖVERKLAGANDE AV BESLUT

Klagande	[redacted]
Ombud	Advokat Hans Nordström och jur.kand. Charlotte Helsing Wesslau Söderqvist Advokatbyrå Kyrkängsgatan 8 503 38 Borås
Motpart	Borås stad, Miljö- och konsumentnämnden (”**Kommunen**”)
Saken	Överklagande av Kommunens beslut med dnr 2021-3007 och 2021-2602

Wesslau Söderqvist Advokatbyrå Väst Handelsbolag
Magasinsgatan 18 A, 411 18 Göteborg, Sweden, Tel +46 (0)10-179 78 00
969620-0998, vast@wsa.se, www.wsa.se

Som ombud för [redacted] får vi inkomma med följande överklagande.

1 Yrkande

1.1 [redacted] yrkar i första hand att Länsstyrelsen meddelar strandskyddsdispens i efterhand för anläggning av strand och pir på fastigheten Borås Arås 1:5.

1.2 För det fall Länsstyrelsen inte meddelar strandskyddsdispens i enlighet med [redacted] förstahandsyrkande yrkar [redacted] i andra hand att Länsstyrelsen upphäver Kommunens föreläggande.

2 Grunder

2.1 De grunder som åberopas framgår av [redacted] ansökan om strandskyddsdispens till Kommunen.

2.2 Åtgärderna i punkterna 1 och 2 i föreläggandet står inte i proportion till sin nytta. Vidare är punkterna 1 och 2 i förläggandet samt även den del i föreläggandet som anger att *”Åtgärderna ska utföras på ett sådant sätt att naturmiljön inte kommer till skada”* otydliga.

3 Omständigheter

Strandskyddsdispens för strand och pir i efterhand

3.1 [redacted] får i denna del hänvisa till vad som anförts i ansökan om strandskyddsdispens till Kommunen.

Föreläggandet är oproportionerligt

3.2 [redacted] hänvisar till vad som anförts tidigare med följande tillägg och förtydliganden.

3.3 Naturlig erodering kommer att leda till att området återställer sig på egen hand, det vill säga till ett jämviktsläge. [redacted] har vid två tillfällen fyllt ut

området med sand, år 2019 och år 2021. Bakgrunden att [redacted] fyllt på med sand år 2021 var att tidigare påförd sand under år 2019 eroderat bort från området på naturlig väg.

3.4 Erodering orsakas bland annat av vind, vågor, regn, snö, is samt sjöns varierande vattenstånd. I och med att vattennivå i Viaredsjön varierar kraftigt kommer erodering av sand att ske relativt snabbt. Till detta kommer att det rör sig om ett relativt erosionbenäget material, det vill säga en enhetlig kornstorleksfördelning av finsand.

3.5 I 26 kap. 9 § 2 st. miljöbalken föreskrivs att *”mer ingripande åtgärder än vad som behövs i det enskilda fallet får inte tillgripas*”. Stycket är ett uttryck för proportionalitetsprincip som ska beaktas vid ett föreläggande mot en enskild. [redacted] gör gällande att punkterna 1 och 2 i föreläggandet inte är proportionerliga.

3.6 I Naturvårdsverkets allmänna råd om tillsyn (NFS 2001:3) anges en rad faktorer som tillsynsmyndigheten kan beakta och ta ledning av vid sitt tillsynsarbete. Bland annat anges att risken för miljö och hälsa, dvs. en bedömning av hur viktig åtgärden är för att undanröja eller förebygga skada eller olägenhet för människors hälsa eller miljön är en faktor som ska beaktas. [redacted] gör gällande att risken för skada för miljön är större genom att utföra förelagda åtgärder än att låta området återetablera sig på egen hand.

3.7 I Kommunens beslut anges på sid. 3 att *”För att naturlig vegetation snabbare ska kunna återetablera sig på platser anser Miljöförvaltningen det befogat att förelägga* [redacted] *att ta bort den sand som tillförts*.” I Kommunens beslut anges att området kommer en att återetablera sig på egen hand, men att genom att ta bort sanden kommer en återetablering ske snabbare. [redacted] gör gällande att den sand som tillförts relativt omgående kommer att erodera bort och området kommer då att återetablera sig på egen hand. Det finns således ingen grund att förelägga [redacted] att ta bort sand då åtgärden inte står i proportion till dess nytta.

Föreläggandet är otydligt

3.8 Punkterna 1 och 2 i föreläggandet är otydligt på så sätt att det inte är möjligt att vid genomförandet av åtgärden veta vilken utfyllnad som ska tas bort då området redan innan utfyllnaden bestod av en mindre sandstrand. Detsamma gäller för piren då det sedan tidigare fanns en pir som [redacted] har fyllt ut.

3.9 Vidare anges det i föreläggandet att *”Åtgärderna ska utföras på ett sådant sätt att naturmiljön inte kommer till skada.”* [redacted] menar att genom att ta bort utfyllnaden av sand och piren kan naturmiljön i området komma till skada då grävning och bortförsel av material kommer att påverka mark och natur i området på ett negativt sätt.

3.10 Det kan inte uteslutnas om en större mängd massor tas bort i förhållande till vad som får anses vara ett jämviktsläge kan en större skada uppstå än om området tillåts eroderas på naturlig väg. Här får [redacted] särskilt lyfta fram försiktighetsprincipen som ett stöd för att tillåta ett återställande genom naturlig erosion.

3.11 Mot bakgrund därav är det ett bättre alternativ att låta området återetablera sig på egen hand, såväl för sandområdet som för piren.

Området idag

3.12 I figur 1 visas ett foto taget i mitten av december år 2021 och i figur 2 och 3 visas foton tagna i november 2021. Fotona illustrerar på ett tydligt sätt att området påbörjat en naturlig återetablering genom att tillförd sand och piren till stor del har eroderats bort. Fotona i figur 1-3 ska jämföras med fotot i figur 4 som är taget vid Kommunens tillsynsbesök den 8 juli 2021. I denna del vill [redacted] särskilt poängtera att det är mindre än sex månader mellan fotona vilket visar att området relativ omgående har börjat återetablerat sig på egen hand, såväl strandområdet som piren.

3.13 Fotona i figur 1-2 visar även svårigheten i att enbart ta bort sand tillförd under år 2019 och år 2020 då den tillförda sanden genom yttre påverkan från bland annat regn och vattnet i sjön har beblandats med tidigare material/massor i området.

Figur 1. Fotot är taget av [redacted] i december år 2021.

Figur 2. Fotot är taget av [redacted] i november år 2021.

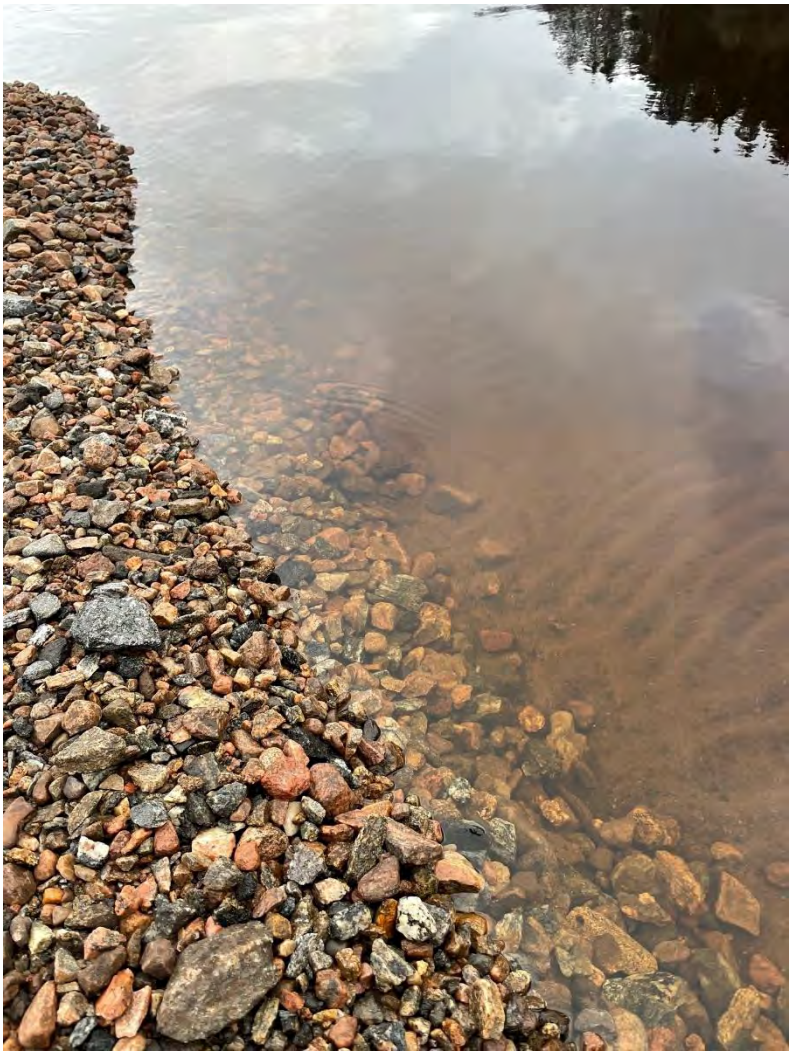
Figur 3. Fotot är taget av [redacted] i november år 2021.

Figur 4. Fotot är taget av Kommunen vid deras tillsynsbesök den 8 juli 2021.

Förtydligande

3.14 I kommunens beslut på sid. 5 anges att *”Piren är anlagd med sprängsten i botten […].”* I denna del vill [redacted] förtydliga att piren är anlagd med sten som motsvarar trumlad sjösten/dekorsten. Därefter har jord blandat med mindre sten lagts ovan sjöstenen. Det rör sig således inte om sprängsten som kommunen gör gällande i sitt beslut. I figur 5 visas materialet i piren, fotot visar även att det över lagret av material har eroderats bort. [redacted] gör gällande att

den sten som lagt på plats inte riskerar att skada vattenlevande djur och organismer i sjön.



Figur 5. Fotot är taget av [redacted] *i december år 2021.*

Datum, som ovan

Hans Nordström

Charlotte Helsing, jur. kand.

#1567437

Marlene Tenbrink, 033-35 81 79
marlene.tenbrink@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om serveringstillstånd – Brödernas Borås City

Förslag till beslut

- Miljö- och konsumentnämnden avslår ansökan från [redacted], om stadigvarande tillstånd att till allmänheten servera alkoholdrycker i Brödernas Borås City med uteservering, Stora Brogatan 9, Borås.

Lagstöd

Beslutet fattas med följande lagstöd:

- 8 kap. 12 § alkohollagen (2010:1622)

Sammanfattning

[redacted], ansöker om stadigvarande tillstånd att servera alkoholdrycker till allmänheten i Brödernas Borås City med uteservering, Stora Brogatan 9, Borås.

Sammantaget visar den utredning som gjorts, tillsammans med den tidigare utredning som gjorts under 2021 gällande Brödernas Knalleland AB, att det finns ett flertal brister av olika karaktär, vissa allvarligare än andra. Det åligger en sökande att inkomma med rätt och uppdaterade uppgifter snarast möjligt om ändringar sker under ärendets handläggning. Vad bolaget framfört som förklaringar till olika brister och förhållanden antyder att det i vissa delar saknas tillräcklig kontroll. De brister som utredningen visat medför att bolaget inte bedöms lämpligt att inneha serveringstillstånd. Eftersom bolaget inte visat sig lämpligt enligt 8 kap. 12 § alkohollagen ska ansökan om serveringstillstånd avslås.

Förvaltningslagens bestämmelser om kommunicering har följts.

Tidigare kommunicering

Förvaltningslagens bestämmelser om kommunicering har följts; se *Kommunicering av utredning december 2021*.

TILLSTÅNDSENHETEN

Johanna Bäckström
Tillförordnad avdelningschef

Agneta Sander
Förvaltningschef

Bilagor

Tjänsteskrivelse 2021-05-07 med bilagor i ärende 50-2021-00029.
Dom 2021-09-27 från Förvaltningsrätten i Stockholm, gällande [redacted].
Dom 2021-12-16 från Förvaltningsrätten i Stockholm, gällande [redacted]
Bolagets yttrande inkommit 2022-01-14.

Beslutet expedieras till

Sökanden [redacted])
Länsstyrelsen
Polismyndigheten (registrator.vast@polisen.se)
Folkhälsomyndigheten (servering@folkhalsomyndigheten.se)

Marlene Tenbrink, 033-35 81 79
marlene.tenbrink@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Ansökan om serveringstillstånd – Brödernas Knalleland

Förslag till beslut

- Miljö- och konsumentnämnden avslår ansökan från [redacted], om stadigvarande tillstånd att till allmänheten servera alkoholdrycker i Brödernas Knalleland med uteservering, Bergslenagatan 8, Borås.

Lagstöd

Beslutet fattas med följande lagstöd:

- 8 kap. 12 § alkohollagen (2010:1622)

Sammanfattning

[redacted], ansöker om stadigvarande tillstånd att servera alkoholdrycker till allmänheten i Brödernas Knalleland med uteservering, Bergslenagatan 8, Borås.

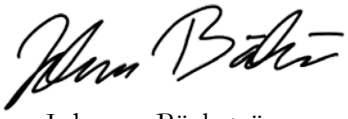
Sammantaget visar den utredning som gjorts, tillsammans med den tidigare utredning som gjorts under 2021, att det finns ett flertal brister av olika karaktär, vissa allvarligare än andra. Det åligger en sökande att inkomma med rätt och uppdaterade uppgifter snarast möjligt om ändringar sker under ärendets handläggning. Vad bolaget framfört som förklaringar till olika brister och förhållanden antyder att det i vissa delar saknas tillräcklig kontroll. De brister som utredningen visat medför att bolaget inte bedöms lämpligt att inneha serveringstillstånd. Eftersom bolaget inte visat sig lämpligt enligt 8 kap. 12 § alkohollagen ska ansökan om serveringstillstånd avslås.

Förvaltningslagens bestämmelser om kommunicering har följts.

Tidigare kommunicering

Förvaltningslagens bestämmelser om kommunicering har följts; se *Kommunicering av utredning december 2021.*

TILLSTÅNDSENHETEN



Johanna Bäckström
Tillförordnad avdelningschef

Agneta Sander
Förvaltningschef

Bilagor

Tjänsteskrivelse 2021-05-07 med bilagor i ärende 50-2021-00029.
Dom 2021-09-27 från Förvaltningsrätten i Stockholm, gällande [redacted].
Dom 2021-12-16 från Förvaltningsrätten i Stockholm, gällande [redacted].
Bolagets yttrande inkommit 2022-01-14.

Beslutet expedieras till

Sökanden [redacted]
Länsstyrelsen
Polismyndigheten (registrator.vast@polisen.se)
Folkhälsomyndigheten (servering@folkhalsomyndigheten.se)

Johanna Bäckström, 033-35 30 12
Johanna.backstrom@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Fullmakt att företräda Miljö- och konsumentnämnden

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden ger avdelningschef Johanna Bäckström, tillståndshandläggare Anna Karlsson och tillståndshandläggare Nicklas Selin i uppdrag att företräda nämnden i förvaltningsrätten i mål 6072-21.

Sammanfattning

Muntlig förhandling har begärts i mål 6072-21. Miljöförvaltningen föreslår därför att Miljö- och konsumentnämnden ger Johanna Bäckström, Anna Karlsson och Nicklas Selin i uppdrag att företräda nämnden vid denna. Anledningen till att tre personer föreslås är att sårbarheten minskar i sjukdomstider om det finns flera personer som är utsedda att företräda nämnden istället för endast en person.

Ärendebeskrivning

Muntlig förhandling i förvaltningsprocessen utgör ett komplement till huvudregeln

Muntlig förhandling har begärts av Hestraparkstad kvarterskrog AB. Förvaltningsrätten har beviljat muntlig förhandling. Förhandlingen kommer äga rum den 28 januari 2022.

Miljöförvaltningens bedömning

Miljöförvaltningen föreslår att Miljö- och konsumentnämnden ger Johanna Bäckström, Anna Karlsson och Nicklas Selin i uppdrag att företräda nämnden vid muntlig förhandling i mål 6072-21.

Konsekvensbedömning

Social dimension
Ej aktuell i detta fall.

Ekologisk dimension
Ej aktuell i detta fall.

Ekonomisk dimension
Anledningen till att flera personer föreslås är sårbarheten minskar i sjukdomstider om det finns flera personer som är utsedda att företräda nämnden istället för endast en person.

Johanna Bäckström
Avdelningschef & Förvaltningsjurist

Agneta Sander
Förvaltningschef

Beslutet expedieras till
Förvaltningsrätten i Jönköping

Dennis Sako, 033-31 35 17
Dennis.sako@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Miljörapport Tertial 3 Miljö- och konsumentnämnden

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden beslutar att godkänna *Miljörapport Tertial 3 2021, Miljö - och konsumentnämnden.*

Sammanfattning

Rapportering av Miljö-och konsumentnämndens miljömålsuppföljning gällande tertial 3.

Ärendebeskrivning

Den 22 februari 2018 fastställde Kommunfullmäktige Borås Stads miljömål 2018-2021. Miljömålen är indelade i fyra perspektiv. Under varje perspektiv finns mål, etappmål och aktiviteter för att nå målen. För varje aktivitet finns en eller flera ansvariga nämnder/bolag. *Miljörapport Tertial 3 2021, Miljö- och konsumentnämnden* följer upp de aktiviteter som Miljöförvaltningen är ansvarig för.

Miljöförvaltningens bedömning

Av de 2 etappmål vi har följt upp i tertial 3, bedöms mål 1d som rött och mål 4d som gult. Där grön betyder att målet bedöms nås i tid, gul betyder att målet kan nås i tid om ytterligare åtgärder vidtas och röd betyder att målet ej bedöms nås i tid.

För att mål 1d, *Alla anställda och förtroendevalda inom Borås Stad ska vara miljöutbildade*, ska markeras som grön gäller att samtliga förtroendevalda och anställda inom Miljö – och konsumentnämnden samt Miljöförvaltningen har genomfört en miljöutbildning. Gällande förvaltningen så har 70 av 78 anställda gått en miljöutbildning samt 14 av 18 förtroendevalde vilket totalt blir 87,5% som genomfört en miljöutbildning. Målet på 100% är mycket svårt att nå på grund av nyanställning och annan personalomsättning.

Angående mål 4d, *Andelen resor inom Borås Stads geografiska område som sker till fots, med cykel eller kollektivtrafik ska öka*, bedömer vi målet som gult trots att indikatorn, *plan för arbetet med mobility management i Borås Stad ska tas fram,* är röd.

En dialog har förts inom staden om åtgärderna ska in i en separat plan eller ingå i trafikplanen eller i KS uppdrag att utreda hållbar mobilitet. Borås Stads arbete behöver skalas upp med personella resurser som kan jobba operativt om målsättningarna inom koldioxidbudgeten och målen om ändrad färdmedelsfördelning,

med högre andel som cyklar, reser kollektivt och går, i cykelstrategin ska nås. För vidare information, se bilaga 1.

Konsekvensbedömning

Social dimension
Arbetet med våra gemensamt uppställda miljömål kan väsentligt bidra med att ge staden och dess invånare en bättre livsmiljö och hälsa samt ökad biologisk mångfald. Genom att gå en miljöutbildning stärker anställda och förtroendevalda sin kompetens samt ökar förståelsen inom miljö – och hållbarhetsarbete. Det bidrar också till att vi tar fram och beslutar väl grundade - och avvägda beslut.

Ekologisk dimension
Arbetet med våra gemensamt uppställda miljömål kan väsentligt bidra med att ge staden och dess invånare en bättre livsmiljö och hälsa samt ökad biologisk mångfald. Genom att *öka andelen resor inom Borås Stads geografiska område som sker till fots, med cykel eller kollektivtrafik*, bidrar vi till att Staden ska bli fossiloberoende. För vidare information, se mål 4 bilaga 1.

Ekonomisk dimension
Genom miljöutbildning ökar vi vår kompetens och kan därigenom ta beslut som är mer resurseffektiva och långsiktigt hållbara.
Att aktivt arbeta förebyggande inom miljö – och klimatområdet, baserat på gällande lagstiftning och aktuell vetenskap, ökar dessutom resiliens och minskar kostnader på lång sikt.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Elin Johnsson
Avdelningschef

Bilagor
1. Miljörapport Tertial 3 2021, Miljö- och konsumentnämnden.

Beslutet expedieras till
Miljöförvaltningen miljo@boras.se

BORÅS STAD

Miljörapport Tertial 3 2021

Miljö- och konsumentnämnden

Innehållsförteckning

Inledning 3

Hållbara perspektiv 3

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

Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås 3

Mål 4. Borås Stad arbetar för att bli fossiloberoende 4

Inledning

Den 22 februari 2018 fastställde Kommunfullmäktige Borås Stads miljömål 2018-2021. Miljömålen är indelade i fyra perspektiv. Under varje perspektiv finns mål, etappmål och aktiviteter för att nå målen. För varje aktivitet finns en eller flera ansvariga nämnder/bolag. Miljörapport Tertial 3 2021, Miljö- och konsumentnämnden följer upp de aktiviteter som Miljöförvaltningen är ansvarig för.

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.	67%	93%	90%
Andel förtroendevalda (ledamöter och ersättare) som genomgått en miljöutbildning, som inkluderar utbildning om Borås Stads miljöarbete.	24%	88%	78%

Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås

Beskrivning

Borås Stad minimerar utsläpp av växthusgaser. Förnybara energislag används till transporter, uppvärmning och el. Genom resurssnålhet, hållbara transportlösningar och inspiration till miljömedvetna resvanor når vi det hållbara samhället.

Mål 4. Borås Stad arbetar för att bli fossiloberoende

4d) Andelen resor inom Borås Stads geografiska område som sker till fots, med cykel eller kollektivtrafik ska öka.

Indikatorer	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021
Har en plan för arbetet med mobility management i Borås Stad tagits fram?	Bedömning ej gjord	Nej	Nej

Kommentar En dialog har förts i **flera år om** åtgärderna ska in i en separat plan eller ingå i trafikplanen eller i KS uppdrag att utreda hållbar mobilitet.
Borås Stads arbete behöver skalas upp med en budget på några miljoner för projekt plus personella resurser som kan jobba operativt om målsättningarna inom koldioxidbudgeten och målen om ändrad färdmedelsfördelning, med högre andel som cyklar, reser kollektivt och går, i cykelstrategin ska nås.
Pågående arbete inom Borås Stad:

- På Egna Ben Barn i årskurs 4-6 ska under fem veckors tid cykla, gå eller åka kollektivtrafik till skolan för att undvika onödiga bilresor till och från skolan. Projektet resulterar i ökad trafiksäkerheten runt skolorna, kunskap om trafikregler, bättre hälsa och minskade utsläpp. **Resultat:** 40 klasser genomförde projektet i Borås
- Cykelvänlig arbetsplats. Följande interna arbetsplatser i Borås deltar i Cykelvänlig arbetsplats, SK, FRIBO, Borås TME, Skolförvaltningarna, BEM, Vård o äldre samt H&M, SÄS, Staples m.fl.. Under 2022 blir projektet nationellt och kallas Cykelvänligast. Fler arbetsplatser inom Borås Stad behöver uppmuntras att delta. Ansökan behöver förnyas varje år!
- Vintercyklist. Privatpersoner ska pendla med cykel 2-3 dagar i veckan från 1 december – 1 mars. Intresset för kommunen är att samla in feedback från cyklisterna om hur cykelvägarna fungerar på vintern, belysning, underhåll mm. Därtill finns det ett intresse att öka andelen cyklister på vintern. Nytt för i år är att deltagarna kan registrera sina resor direkt i en app. Borås har under 2021/2022 40 deltagare.
- Testcyklist Elcyklar för utlåning. Borås: 40 pers. Dessutom 63 personer på SÄS. (västtrafik samordnar)

Dessutom har staden sökt och fått medel för Viable Cities som kommer jobba med angränsande frågor till mobility management.
Staden har också utrett hur distansarbete kan ske efter pandemin.

[ÄrendeHandläggare], 033-[ÄrendeHandläggareTelefon]
[ÄrendeHandläggareMail]

Miljö- och konsumentnämnden

Lokalbehovsplan inför Borås Stads lokalresursplan 2023-2025

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden fastställer lokalbehovsplanen inför Borås Stads lokalresursplan 2023-2025.

Sammanfattning

Miljöförvaltningen använder i dagsläget totalt ca 78 kontorsarbetsplatser i lokaler nära merparten av nämndens tillsyns- och kontrollobjekt.
Nämnden har i Budget 2022 jämfört med Budget 2021 ökat antalet medarbetare med 12 %, motsvarande 9 årsarbetare och har därför redan 2022 behov av utökade centralt placerade lokaler med 83 kontorsarbetsplatser. Lokalerna behöver ligga centralt och nära allmänna kommunikationer på grund av att merparten av nämndens tillsynsobjekt ligger centralt, många besökande, mycket samverkan och möten inom stadshuskvarteret samt för att kunna behålla och attrahera pendlande medarbetare. Lokaler i perifert läge skulle bland annat medföra längre och dyrare restid för besökare till förvaltningens rådgivningsfunktioner, försämrade pendlingsmöjligheter för medarbetarna, krav på en lokal bilpool samt stora kostnader i och med tidsförluster till merparten av tillsyns- och kontrollobjekten motsvarande minst 8-12 mkr eller taxehöjning motsvarande 30-50% för att upprätthålla dagens tillsyns- och kontrollnivå.

Ärendebeskrivning

Lokalbehovsplanen skall redovisa nämndens samtliga lokalbehov 2022-2024. Behovet kommer att presenteras i Lokalresursplanen och ligger till grund för Lokalförsörjningsförvaltningens förslag till investeringsplan. När Borås Stad växer ökar behovet av tillsyn, kontroll, hantering av planer och bygglov samt rådgivning och förvaltningen ser därför att behovet av kontorsplatser på tre års sikt är cirka 90 platser, vilka behöver ligga centrumnära, se ovan, samt med stor fördel ligga i samma hus/lokal och inte utspritt som idag.

Miljöförvaltningens bedömning

Nämnden har i Budget 2022 jämfört med Budget 2021 ökat antalet medarbetare med 12 %, motsvarande 6 årsarbetare på grund av att Borås växer samt 3 årsarbetare för ett nytt uppdrag inom brottsförebyggande myndighetssamverkan, och har därför behov av utökade centralt placerade lokaler med 83 kontorsarbetsplatser. Lokalerna

behöver ligga centralt och nära allmänna kommunikationer på grund av att merparten av nämndens tillsynsobjekt ligger centralt, många besökande, mycket samverkan och möten inom stadshuskvarteret samt för att kunna behålla och attrahera pendlande medarbetare. Miljöförvaltningen skulle öka effektiviteten genom en gemensam lokal lokal lokaliserad nära merparten av nämndens tillsyns- och kontrollobjekt med på ca tre års sikt ungefär 90 kontorsarbetsplatser enligt behoven som beskrivs enligt bilagor, vilket förvaltningen skickar med som ett projekt till Lokalförsörjningsförvaltningens lokalresursplan.
Ett perifert läge i Borås för Miljöförvaltningen skulle bland annat medföra att merparten av besökare till nämndens olika rådgivningsfunktioner får längre och dyrare resväg, inklusive de besökare som reser till Borås från andra kommuner MKN har avtal med. Det finns även stor risk för att nämnden förlorar medarbetare som pendlar med kommunala färdmedel från andra kommuner på grund ökad total pendlingstid. En bilpool på nära håll skulle krävas för att tillsyn och kontroll ska kunna genomföras effektivt, annars ökar kostnaderna på grund av tidsförluster till merparten av nämndens tillsyns- och kontrollobjekt än mer.
En halvtimmas ökad restid enkel väg, oavsett om den sker via cykel, bilpoolsbilar, kollektivtrafik eller gång, ökar kostnader för personalens tid och resor (resekostnader står för en mindre del) motsvarande minst 8-12 mkr eller taxehöjning motsvarande 30-50% för att upprätthålla dagens tillsyns- och kontrollnivå. Då har hänsyn tagits till att andelen digitala möten kan öka kraftigt jämfört med före 2020.

Konsekvensbedömning

Social dimension
- Kunderna har lätt att ta sig till förvaltningen och här finns ett ökat behov enligt nya reglementet att svara för övergripande information och rådgivning genom bland annat direktkontakt i form av utställningar och personlig rådgivning. Personlig medborgarservice ges med fördel från en centralt belägen lokal plats. Central lokalisering spelar stor roll för att bygga en attraktiv arbetsplats där kompetens behålls på sikt och där Miljöförvaltningen i rekryteringssammanhang måste öka sin konkurrenskraft jämfört med motsvarande förvaltningar i regionen. Vidare så är närheten till stadshuset positivt för samverkan mellan politiken och förvaltningen och närhet till andra samhällsplanerande förvaltningar och intressenter är positiv för att myndighets-, miljö-, hälsoskydds-, och konsumentfrågorna ska beaktas tidigt i planeringsprocessen. Det är lätt att ordna mötestillfällen med mycket kort varsel och de spontana möten som blir i närområdet är ofta givande och leder till ökad effektivitet där tid sparas.

Ekologisk dimension
- Ett centralt placerat gemensamt hus i eller i närheten av Stadshuskvarteret medför att handläggarna idag lätt kan förflytta sig utan bil mellan olika möten med brukare/kunder/fastighetsägare samt att både kunder och personal enkelt och med rimlig tidsåtgång kan ta sig till kontoret från ett stort geografiskt område med cykel eller kollektivtrafik i och med närheten till lokaltrafikens nav för resor utanför stadskärnan.

Ekonomisk dimension
- Närhet till många verksamhetsutövare gör det enkelt och snabbt att komma ut på tillsyn och vi kan t.ex. snabbt agera på klagomål. En central placering gör det även enkelt att besöka förvaltningen vilket i sin tur leder till färre missförstånd och ökad effektivitet. Ett gemensamt hus skulle också öka vår tillgänglighet och service och

därmed förvaltningens och stadens NKI. En central lokalisering är också viktigt för arbetsplatsens attraktivitet och för att kunna behålla kompetens och erfaren personal.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Niclas Björkström
Avdelningschef

Bilagor

Nulägesanalys 2022, 2021-01-14
Lokalbehovsplan 2023-2025, 2021-01-14

Beslutet expedieras till

Lokalförsörjningsnämnden, dnr LFN 2021-00382

BORÅS STAD

Inventering av Miljöförvaltningens lokalbehov 2023-2025 **Bilaga 1**

	Entreplan Sturegatan 42		Våning 2 Sturegatan 42		Gatuplan Stadshuset		Nornan plan 1	
	Yta (m2)	**Antal platser**	**Yta (m2)**	**Antal platser**	**Yta (m2)**	**Antal platser**	**Yta (m2)**	**Antal platser**
	170,4 **111,3** **30**	15 plus en plats i korridoren och mötesmöjlighet i AC:s rum *13 rum* 14 plus en plats i korridoren *7 rum* Nytt rum MT 4 plus mötesmöjlighet	**98** **37**	12 plus en plats i korridoren *6 rum* 4 innanför Revisionen *4 rum*	**165**	10 Inkl utrymme för APT i AC:s rum *10 rum*	**ca 300**	20 *16 rum 8,5-14,4 m2* *4 mötesrum 20-31 m2 samt ett samman-trädesrum 52 m2*
Totalt yta och antal kontorsrum	311,7	21 rum	135	10 rum	165	10 rum	ca 300	16 rum
Total kontorsyta Antal kontorsrum	**911,7**	**57 rum**						
Lunch-, fikarum och kök		Tillgång till offentligt kafé samt ett eget kök som delas med stadsrevisionen		Tillgång till offentligt kafé samt ett eget kök som delas med stadsrevisionen		Tillgång till stadshusets gemensamma lunch- och fikarum, intill Grillen	Tillgång till Nornans gemensamma lunch- och fikarum i källarplan	
Konferens/möten	0	6 pl i AC:s rum			0	6-8 pl	4 mötesrum 10-14 pl samt ett för upp till max 40 pl	
Väntrum för konsument-, budget-, och skuldrådgivning	-	-	-	-	-	Korridoren utanför rådgivarnas kontor	-	
Rådgivningsrum budget, skuld, konsument, energi och klimat	-	Görs hos varje medarbetar, i korridor, KF-caféet eller lediga kontor för dem som delar rum	-	-	0	Görs hos varje medarbetar, i korridor, KF-caféet eller lediga kontor för dem som delar rum	Görs hos varje medarbetar, i korridor, KF-caféet eller lediga kontor för dem som delar rum	
Arkiv/Förråd	20	Ett arkivrum samt två små förråd där också skrivarna står	4	Ett litet förråd där också skrivare står	30-40, behov ca 10	Ett stort i källaren	-	

				samt ett materialförråd			
Vilrum	8,2	Ett vilrum som delas med Stadsrevisionen					
Reception	22	En	-	-	-	-	-
Utställningsyta		Behövs!	-	-	-	-	-
Förråd utrustning	50	Finns i källaren ca 50 m2, inkl nedan			-	Under AC:s rum	-
Omklädning, dusch	Ca 5?	Finns i källaren			-	-	Finns i källaren (undermålig)
Tvättmaskin, torkmöjlighet, grovtvätt		Finns i källaren			-	-	-
Kyl och frys		Finns i källaren	-	-	-	-	-
TOTALT/lokal	**3852**	**Plus ca 50m2 i källaren**	**229**		**175**		**150**

Miljöförvaltningen använder i dagsläget totalt 75 kontorsarbetsplatser –

49 kontorsarbetsplatser på Sturegatan 42
i 31 rum på entréplan och på våning 2, samt två platser i korridorer

10 kontorsarbetsplatser
i 10 rum på gatuplan i Stadshuset

20 kontorsarbetsplatser i Nornan
i 18 rum varav två är sammanträdesrum

När Borås Stad växer ökar behovet av tillsyn, kontroll, hantering av planer och bygglov samt rådgivning och förvaltningen ser därför att behovet av kontorsplatser **på tre års sikt är cirka 90 platser**.

Reception

Receptionen finns på entréplan på Sturegatan 42. Platsen är inte medräknad bland totala antalet kontorsplatser. Kunder och andra besökare anmäler sig i receptionen och receptionisten ringer den person som har besök.

Konferensrum/Mötesrum

Det finns två mindre sammanträdesrum i Nornan samt ett större som används som nämndsammanträdesrum. Miljöförvaltningen hyr i normalfallet sammanträdesrum i Kulturhuset varje månad för förvaltningsmöten och i övrigt vid behov. Arbetsrum (mest chefsrum) används som sammanträdesrum (även utan chefens närvaro) när medarbetaren är på annan plats.

Namn	Yta (m2)	Antal sittplatser	Antal projektorer/ skärmar	Kommentar
Mötesrum plan 1 Fullm.	( )	5-6	skärm	Ventilation bara för 1-2 personer

Besöksrum plan 1 Fullm.	()	6-8	nej	Ventilation bara för 1-2 personer
Mötesrum plan 1 Fullm.	()	5-6	skärm	Nytt rum MT
Sammanträdesrum Nornan	52	20	skärm	Används för nämndmöten, miljöutbildningar för hela staden, APT för MF:s större avdelningar
Mötesrum Nornan	20	10-12	skärm	FC:s rum
Mötesrum Nornan	20	10-12	Skärm	Projektrum
Sammanträdesrum Stadshuset	( )	6-8	nej	Avdelningschefens rum, ventilation för 3-4 personer

Konferensrummet som har plats för 20 (upp till absolut max 40 personer) har de större avdelningarna sina APT, nämnden har sina möten och där ges miljöutbildning till stadens alla anställda.

Utställning

Det finns utställningsmonter och utställningshyllor i gatuplan i Stadshuset där kunder och andra besökare kan hämta informationsmaterial.

Rådgivning

Budget- och skuldrådgivning samt konsumentrådgivning genomförs i rådgivarnas rum i förvaltningens lokaler i Stadshuset med larmknappar på varje skrivbord. Klienterna anser att det är viktigt med denna ”anonyma” ingång som stadshusets ingång med alla sina olika besökare medför.

Energi- och klimatrådgivning genomförs mestadels via webb, e-post och företagsbesök av rådgivarna.

Rådgivning inom miljötillsyn och livsmedelskontroll görs i korridoren utanför receptionen, besöksrum eller vid platsbesök.

Arkiv

Arkiveringen för Miljöförvaltningen sker i ett förråd/arkiv som finns på Sturegatan samt i Stadshusets källare under ett av kontorsrummen. Två mindre lager/förråd på ca 12 m2 för informationsmaterial mm. Äldre nämndhandlingar mm arkiveras på stadsarkivet. Även korridorerna utnyttjas som förråd av framför allt trycksaker. Övergången till e-arkiv har hittills inneburit att ett av arkivrummen har gjorts om till besöksrum i receptionskorridoren på Sturegatan.

Lunch- och fikarum

Lunch-, fikarum och kök för Miljöförvaltningens medarbetare som sitter på Sturegatan 42 är den offentliga ”KF-caféterian” och i dessa lokaler finns tillgång till ett mindre kök som delas med Stadsrevisionen.

Miljöförvaltningens personal i Stadshusets gatuplan har tillgång till lunch- och fikarum i Stadshuset.

Personalen i Nornan har tillgång till kök, fikarum och matsal i Nornans källarplan.

Träning/Vilrum

Lokaler för träning saknas på Miljöförvaltningen.

Övrigt
Skrivare och kopiatorer är placerade i korridorerna, två i små korridorsförråd. En skrivare per korridor.

Totalt finns sju toaletter fördelade på en korridor, fyra i allmänna korridorer i KF-huset och en i stadshusets bottenplan. Två av toaletterna i KF-huset är tillgänglighetsanpassade och alla toaletter används även av besökare. I Nornans plan 1 finns tre toaletter varav en tillgänglighetsanpassad samt tre toaletter i källarplan.

Städrum finns intill KF-caféterian men utan tillgång för förvaltningen. Lite städmaterial finns under diskbänken i pentryt och en sopborste finns i ett av korridorförråden i receptionskorridoren i KF-huset.

Geografiskt läge
Miljöförvaltningens nuvarande centrala geografiska läge medför att

- Kunderna (klienter, hushåll och verksamheter) har lätt att ta sig till förvaltningen och här finns ett ökat behov att svara för övergripande information och rådgivning genom bland annat direktkontakt i form av personlig rådgivning. Personlig medborgarservice ges med fördel från en centralt belägen lokal plats.
- Närheten till stadshuset är positivt för samverkan mellan politiken och förvaltningen.
- Närhet till andra samhällsplanerande förvaltningar och intressenter är positiv för att myndighets-, miljö-, hälsoskydds-, och konsumentfrågorna ska beaktas tidigt i planeringsprocessen. Det är lätt att ordna mötestillfällen med mycket kort varsel och de spontana möten som blir i närområdet är ofta givande och leder till ökad effektivitet där tid sparas.
- Kontoret har drygt trettio handläggare/inspektörer med uppdrag att besöka fastighetsägare och verksamheter i deras egna lokaler för att tillsyn av miljö- och hälsoskydd, alkohol, tobak, receptfria läkemedel samt livsmedelskontroll. Handläggarna kan idag lätt förflytta sig utan bil mellan olika möten med brukare/kunder/fastighetsägare i alla väderstreck.
- Närhet till lokaltrafikens nav för resor utanför stadskärnan där mycket tillsyn och kontroll sker.
- Central lokalisering spelar stor roll för att bygga en attraktiv arbetsplats där kompetens behålls på sikt och där Miljöförvaltningen i rekryteringssammanhang måste öka sin konkurrenskraft jämfört med motsvarande förvaltningar i regionen.
- Personalen kan enkelt och med rimlig tidsåtgång ta sig till kontoret från ett stort geografiskt område med cykel eller kollektivtrafik. Idag har kontoret bara någon enstaka medarbetare som använder bil mellan hemmet och arbetsplatsen.

Ett perifert läge i Borås för miljöförvaltningen skulle bland annat medföra att

- Merparten av besökare till nämndens olika rådgivningsfunktioner får längre och dyrare resväg, inklusive de besökare som reser till Borås från andra kommuner MKN har avtal med
- Stor risk för att nämnden förlorar medarbetare som pendlar med kommunala färdmedel från andra kommuner på grund ökad total pendlingstid
- Bilpool på nära håll krävs för att tillsyn och kontroll ska kunna genomföras effektivt
- Tidsförluster till merparten av tillsyns- och kontrollobjekten medför vid en halvtimmas ökad restid med buss enkel väg ökade kostnader för personal och resor (resekostnader står för en mindre del) motsvarande minst 8-12 mkr eller taxehöjning motsvarande 30-50% för att upprätthålla dagens tillsyns- och kontrollnivå. Då har hänsyn tagits till att andelen digitala möten kan öka kraftigt jämfört med före 2020.

BORÅS STAD

Lokalbehov 2023-2025:

Livsmedelskontroll inklusive Tillståndsenheten

Kontorsplatser för 15-16 personer 2023-2025 varav en chef.

Mötesrum:

- avdelningsmöte 4 ggr per månad 15-16 personer
- verksamhetsmöten 2 ggr/v 9 personer
- mötesrum för test för alkoholserveringstillstånd en gång/v för 5-10 personer med datoruppkoppling

Mottagning: rådgivning

Plats för skrivare/kopieringsmaskin.

Arkiv/förråd

Miljötillsyn 41 oc 42

Kontorsplatser för 26 (26-30 från 2024-2025) personer varav två chefer.

Mötesrum:

- Miljötillsynsmöte 1 gång per månad 26 personer
- Avdelningsmöten 1 gång per månad 12 respektive 14 personer
- verksamhetsmöten 5 ggr/v 5-10 personer

Mottagning: rådgivning

Plats för skrivare/kopieringsmaskin.

Arkiv/förråd

Miljöstrategiska inkl FC och stab

Kontorsplatser för 18 plus 6, dvs 24 (25-28 från 2024-2025) personer varav två chefer.

Mötesrum:

- avdelningsmöte 2 gång per månad 15 personer
- verksamhetsmöten 5 ggr/mån, 5-8 personer
- mötesrum för miljöutbildning 2 ggr/v för 20-25 personer

Mottagning:

- Energi och klimatrådgivning

Utställningsyta

Plats för skrivare/kopieringsmaskin.

Arkiv/förråd

Gemensamma behov Miljötillsyn, Livsmedelskontroll och Miljöstrategiska

Tvättmaskin, torkmöjlighet, grovtvätt av stövlar

Omklädningsrum med duschmöjlighet.

Förrådsutrymme för provtagningsutrustning, arbetskläder mm

Kyl, frys

Konsument Borås Stad

Kontorsplatser för 10 personer varav en chef.

Mötesrum: avdelningsmöte varje vecka, 10 personer

Mottagning: 8-17 varje dag, behov av väntrum för klienter och anonym ingång till lokalen

Plats för skrivare/kopieringsmaskin.

”Sekretessarkiv”

Förråd för förbrukningsmaterial.

Verksamhetsstöd
Kontorsplatser för 8 (9-10 från 2024-2025) personer varav en chef. Dvs minst ett enskilt rum, helst med plats för mindre möten.

Mötesrum:

- avdelningsmöte 1 gång per månad 10 personer
- förvaltningsmöte 1 gång per månad, 70-85 personer
- förvaltningsfika, 2 gånger per vecka, om MF inte har eget fikarum, 70-85 personer

Mottagning: reception, rådgivning, mån-fre

Plats för skrivare/kopieringsmaskin.

Arkiv/förråd E-arkiv infördes 2020.

Förråd för förbrukningsmaterial.

Övrigt
Gemensamt med Samhällsbyggnadsförvaltningen och Stadsledningskansliet vill förvaltningen även se över solavskärmning och ventilation i Stadshuset då inomhusmiljön inte är optimal, särskilt sommartid. Lokalförsörjningsförvaltningen kommer att utreda möjligheten och äska medel för tak- och ventilationsunderhåll i budget 2023. Solavskärmning på utsidan bekostas av förvaltningarna själva, varav samhällsbyggnadsförvaltningen står för merparten.

Borås har åtagit sig att aktivt arbeta för att minska klimatpåverkan och för att uppmuntra personal och besökare att använda cykel behövs bättre möjligheter till ombyte och dusch än vad som finns idag, samt cykelparkeringar i nära anslutning till Stadshuskvarteret.

BORÅS STAD

Lokalbehovsplan 2023-2025

Miljö- och konsumentnämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning 3

2 Demografi 3

3 Övergripande nulägesanalys 3

4 Nuläge lokaler 4

4.1 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm 4

5 Förändrat behov 4

5.1 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm 4

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.

2 Demografi

3 Övergripande nulägesanalys

Miljöförvaltningen använder i dagsläget cirka 75 kontorsarbetsplatser. Inför 2022 har antalet årsarbetare ökat med 12 % jämfört med för ett år sedan, vilket medför att när Covid-pandemin är över har förvaltningen behov av 84 kontorsarbetsplatser.

- 49 kontorsarbetsplatser i Fullmäktigehuset i 31 rum på entréplan och på våning 2, samt två-tre platser i korridorer samt förråd och ombytesmöjligheter i källare
- 10 kontorsarbetsplatser i 10 rum på gatuplan i Stadshuset, samt förråd i källare
- 20 kontorsarbetsplatser i Nornan i 18 rum varav två är sammanträdesrum inkl. nämndsammanträdesrum, samt ombytesmöjlighet i källare.

4 Nuläge lokaler

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

Objekt	Nuläge	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Gemensamt hus/lokal	Miljöförvaltningen använder i dagsläget totalt cirka 75 kontorsarbetsplatser. Miljöförvaltningens nuvarande situation med medarbetare utspridda i tre hus i stadshuskvarteret medför bland annat att kunderna går till fel hus, effektiv samverkan mellan förvaltningens olika myndighetsområden försvåras samt minskad effektivitet internt inom flera områden.	84	86	88	90		
Antal platser i området		**84**	**86**	**88**	**90**		

5 Förändrat behov

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

5.1 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
Gemensamt hus/lokal Ett gemensamt hus/lokal för alla på miljöförvaltningen med ca 90 kontorsarbetsplatser.	Nytt behov	9	2	2	2

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Summa		**9**	**2**	**2**	**2**

Gemensamt hus/lokal

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus
Borås har åtagit sig att aktivt arbeta för att minska klimatpåverkan och för att uppmuntra personal och besökare att använda cykel behövs bättre möjligheter till ombyte och dusch än vad som finns idag.

Utomhus
Gemensamt med Samhällsbyggnadsförvaltningen och Stadsledningskansliet vill förvaltningen även se över solavskärmning och ventilation i Stadshuset då inomhusmiljön inte är optimal, särskilt sommartid. Lokalförsörjningsförvaltningen kommer att utreda möjligheten och äska medel för tak- och ventilationsunderhåll i budget 2023. Solavskärmning på utsidan bekostas av förvaltningarna själva, varav samhällsbyggnadsförvaltningen står för merparten.
Om personal och besökare använder cykel mer behövs cykelparkeringar i nära anslutning till Stadshuskvarteret.

Utökning/Avetablering
När Borås Stad växer ökar behovet av tillsyn, kontroll, hantering av planer och bygglov, rådgivning samt stödfunktioner och nämnden ser därför att behovet av kontorsplatser **på tre års sikt är cirka 90 platser**.
Nämnden har i Budget 2022 jämfört med Budget 2021 ökat antalet medarbetare med 12 %, motsvarande 9 årsarbetare och har därför redan 2022 behov av utökade centralt placerade lokaler, med 84 kontorsarbetsplatser. Lokalerna behöver ligga centralt och nära allmänna kommunikationer på grund av att merparten av nämndens tillsynsobjekt ligger centralt, många besökande, mycket samverkan och möten inom stadshuskvarteret samt för att kunna behålla och attrahera pendlande medarbetare. Lokaler i perifert läge skulle bland annat medföra längre och dyrare restid för besökare till förvaltningens rådgivningsfunktioner, försämrade pendlingsmöjligheter för medarbetarna, krav på en lokal bilpool samt stora kostnader i och med tidsförluster till merparten av tillsyns- och kontrollobjekten motsvarande minst 8-12 mkr eller taxehöjning motsvarande 30-50% för att upprätthålla dagens tillsyns- och kontrollnivå.

Niclas Björkström, 033-35 31 77
niclas.bjorkstrom@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden tillstyrker förslaget till revideringen av Borås Stads styr- och ledningssystem men önskar att programmet och det kommande dokumentet med tillämpningsanvisningar har en tydligare koppling till tillitsresan, de gemensamma principerna och Borås Stads Vision.

Sammanfattning

De utvecklingsområden inom styrning och ledning som Borås Stad definierade i Sveriges Kommuner och Landstings projekt ”Förenklat och effektivare styrsystem” var målkonflikter, formuleringar, detaljstyrning och brist på analys. Slutsatsen från projektet var att Borås Stad behöver gå mot en tillitsbaserad styrning.

Kommunstyrelsen fattade då 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.

Till styr-och ledningssystemet kommer även mer detaljerade tillämpningsanvisningar att tas fram.

Miljö- och konsumentnämnden önskar att kopplingen till tillitsresan, de gemensamma principerna samt Visionen för både programmet och anvisningarna tydliggörs.

Ärendebeskrivning

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.

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

Till styr-och ledningssystemet kommer även mer detaljerade tillämpningsanvisningar att tas fram.

Miljöförvaltningens bedömning

Miljöförvaltningen är positiva till arbetet med att utveckla stadens arbete mot en mer tillitsbaserad styrning. Förvaltningen ser stora fördelar med målsättningen att det nya programmet skall stödja styrning som fokuserar på verksamhetens syfte och boråsarnas behov, där varje beslutsnivå kan stimulera samverkan och helhetsperspektiv och att förutsättningar skapas för självständiga, trygga och ansvarsfulla medarbetare som tar initiativ till utveckling och samarbete över de traditionella gränserna.
Förvaltningen önskar dock att kopplingen till tillitsresan och målsättningen med tillitsbaserad styrning och ledning tydliggörs. Programmet och tillämpningsanvisningarna skulle vinna på att ha en tydligare koppling till tillitsresan och den tillitsbaserade styrningen och gärna även hänvisa till Borås stads nyligen framtagna gemensamma principer samt Visionen för Borås Stad.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Niclas Björkström
Avdelningschef

Bilagor

Borås Stads styr- och ledningssystem, 2021-11-22

Beslutet expedieras till

Kommunstyrelsen

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.

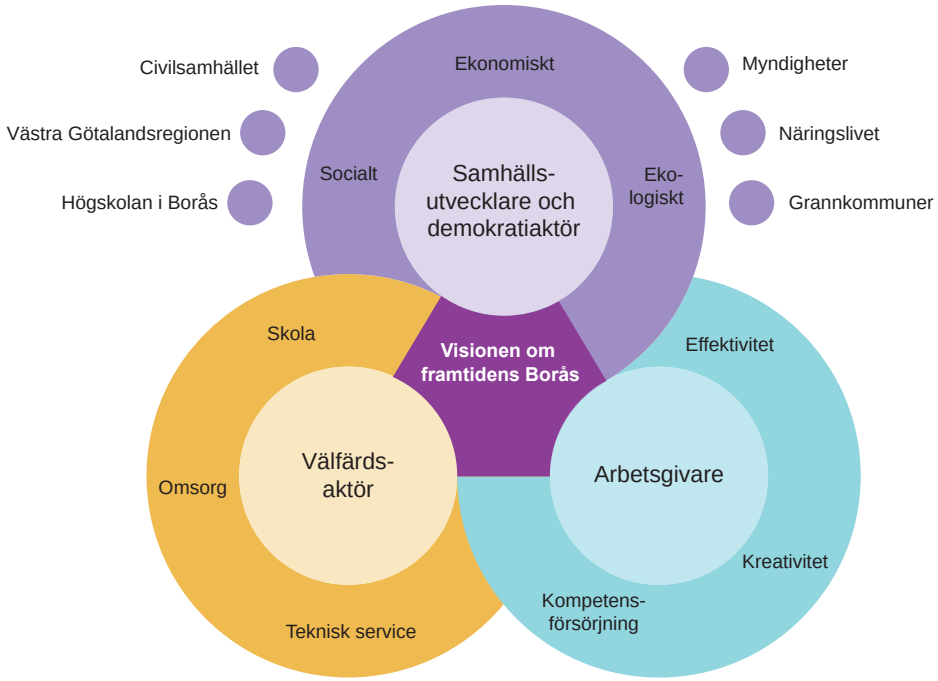
Dialog, samverkan och öppenhet

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 nämndsunika) 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 aktiebolagens 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

Borås Stad | styr- och ledningssystem 7

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 oliktänkande och respektera 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 överväganingar.

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

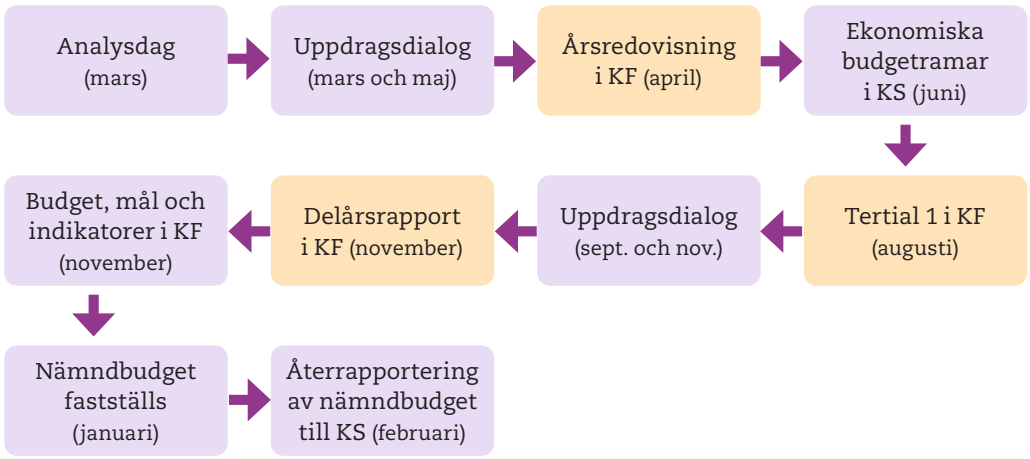
Som en del i Kommunstyrelsens uppsiktsplikt och den fortsatta budgetberedningen hålls uppdragsdialoger. Dessa dialoger omfattar hur nämnderna kommer att utföra grunduppdraget och förutsättningar för att genomföra andra uppdrag under budgetåret. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del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

Niclas Björkström, 033-35 31 77
niclas.bjorkstrom@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden tillstyrker revisionsrapport om Borås Stads hantering av Coronapandemin.

Sammanfattning

Miljö- och konsumentnämnden har tagit del av den revisionsrapport som Kommunforskning i VästSverige (KFi) har genomfört på uppdrag av Stadsrevisionen i Borås Stad. Syftet med granskningen har varit att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin. Miljö- och konsumentnämnden instämmer i Stadsrevisionens positiva bedömning att krisledningsarbetet har fungerat till största delen väl både centralt och lokalt i organisationen.

Ärendebeskrivning

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 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 sammanställt. Varje förvaltning som tagit fram en självvärdering genomförde också en hearing. Utöver det genomfördes även intervjuer med tjänstepersoner i andra förvaltningar. De sju förvaltningar som deltagit är Stadsledningskansliet, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, Vård- och äldreomsorgsförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Sociala omsorgsnämnden samt Individ och familjeomsorgsnämnden.

Datum
2022-01-14

Dnr
2021-3620

Miljöförvaltningens bedömning

KFi konstaterar i rapporten ett gott betyg till kommunens organisering, styrning och ledning under pandemin. Miljö- och konsumentnämnden instämmer i Stadsrevisionens positiva bedömning att krisledningsarbetet har fungerat till största delen väl både centralt och lokalt i organisationen.

Miljö- och konsumentnämnden håller även med om att ett omfattande och brett lärande har skett och många erfarenheter gjorts, och att det är viktigt att dessa förvaltas på ett medvetet och aktivt sätt framöver.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Niclas Björkström
Avdelningschef

Bilagor

1. Borås Stads hantering av Coronapandemin, 2021-11-04
2. Rapportsammandrag - Borås Stads hantering av Coronapandemin, 2021-11-04

Beslutet expedieras till

Stadsrevisionen

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av pandemin

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

KFi

U-rapport nr 107

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av pandemin

Christian Jensen, Caroline Leppänen, Mikael Löfström
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

Disposition *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

Från oro till lugn *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

Informations- och kommunikationsutmaningar *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
Arbets- och ansvarsfördelning *62*
Koordinering *63*
Samverkan med externa aktörer *65*
Kapacitet och beredskap *66*
Relationer och kommunikation *68*
Lärande 70
Förutsättningar för ett lärande *73*
Värdekonflikter i krisarbete 74
Informations över- och underskott *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 respit 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 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. 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 kunskapande genom att lära av andra. Utvärderingen ingår nämligen i en större forskningssatsning. 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 målinkongruens. 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 beslutsvånda 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 organisering 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 honnörsord 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 siktdjup.

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 pekas 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 det 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 utröna 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 måsta 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 har 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 tiga still, ansluta till det vedertagna, få vara kvar i värmen och behålla ledningens uppskattning. Resultatet blir en situation där ”skygglapparna” 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 upparbetade 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 grupptänkande 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 utgångpunkt 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 empirikapitlen 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 analyskapitlen 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 av 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. (Intervjureferat, 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. (Intervjureferat, A)*

Inom varje förvaltning utsågs personer som skulle ansvara för att leda och hålla ihop arbetet med skyddsutrustning och även bemanningsfrågor. Dessa frågor samordnandes 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 räcka 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 angriplig 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 (Intervjureferat, 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 generellt 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 uppmärksammats 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 initialas 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 Folkhälsomyndigeten 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 ”kärlekssida” 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 sålla 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 dygnets 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 gruppbostäder. 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 uppmärksammad 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 nyttogörandet 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 benhårt 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 krishanteringen 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 bemanning. 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 allteftersom, 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 krishanteringen, 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 pandemihanteringen 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 pandemihanteringen.

> *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 informationkring 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 förhållningsätа 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 sålla 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 lätttillgängliga. 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 Stadperspektiv.

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 positivts 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 utsatta.

> *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 (Självvärdering, 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 nyhetsbreven. 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. (Intervjureferat, 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 kvalitetssäkrad 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 arbetssituation och digitala möten. (Självvärdering, Sociala omsorgsförvaltningen)*

Omställningen till distansarbete har bitvis varit utmanande och man ser tillfällen 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 präglat av ett spontat 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 avi 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 kompentenser 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 framtidsscenarion 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 lägesbilden 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 transparant 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, statushöjning 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 jättekliv 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 påminda 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 ledningsoch 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 förvaltat 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 styrt 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 kommunsverige 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 respit som erhölls 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 är 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 k 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 krishanteringen 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 fodras 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 påtaglig 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 frångå 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 krisledningen 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 inrapporterandet 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 sållning, 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 ”mottagarsidan”. 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-samhallsspridning-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 infromation in relationships, alliances and networks. *Accounting Organization and Society*, 26(2): 30.

Torfing, J., & Triantafillou, 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

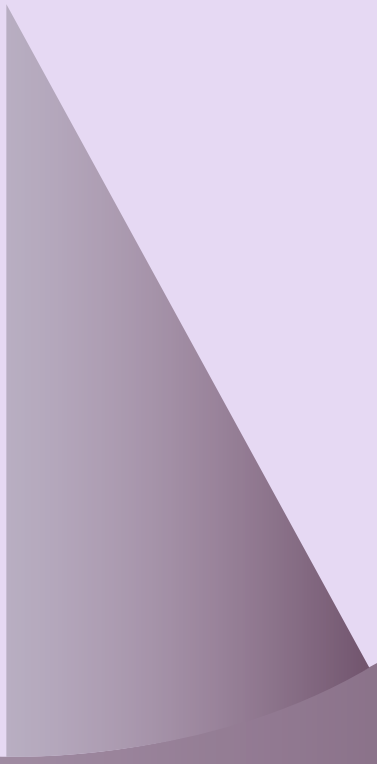
KFi

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

Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin



Stadsrevisionen. Borås

Rapportsammandrag

2021-11-01

2021

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 sammanställt[1]. 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 inledningsskedet fick Borås Stad en viss respit 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. Ansvarsförhållanden 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. 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. 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, Grundskoleförvaltningem, Sociala omsorgsnämnden, Individ och familjeomsorgsnämnden

- 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 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.

Anna Lidskog, 033-
anna.lidskog@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Samverkansavtal avseende kommunal energi- och klimatrådgivning

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden godkänner samverkansavtalet avseende energi- och klimatrådgivning mellan Borås Stad och Härryda kommun.

Miljö- och konsumentnämnden beslutar att avtalet ska signeras av förvaltningschef Agneta Sander.

Lagstöd

9 kap. 37 § kommunallagen.

Sammanfattning

Härryda kommun och Borås Stad önskar ha ett kommunalt samverkansavtal enligt 9 kap 37 § kommunallagen. Samverkan avser energi- och klimatrådgivning. Borås Stad och Härryda kommun har ett gemensamt mål att erbjuda kostnadsfri och opartisk energi- och klimatrådgivning till sina kommuninvånare. Parterna önskar fortsätta samverka avseende personaltillgång på detta område genom att Härryda kommun, Utvecklingsfunktionen, köper tjänsten energi- och klimatrådgivning av Borås Stad, Miljöförvaltningen. Syftet med avtalet är att reglera samverkan mellan parterna. Miljöförvaltningen önskar därför att Miljö- och konsumentnämnden fattar beslut att godkänna Samverkansavtal avseende energi- och klimatrådgivning. Till skillnad från tidigare avtal saknar detta avtal en tidsbegränsning.

Ärendet

Under år 2020 och 2021 har Härryda kommun och Borås Stad samverkat avseende energi- och klimatrådgivning. Denna samverkan har reglerats genom samverkansavtal. Samverkansavtal upprättades som innebar att energi- och klimatrådgivaren skulle utföra uppdrag för både Härryda kommun och Borås Stad under 2020 och 2021, motsvarande en halvtidstjänst för varje kommun. Nu har detta avtal löpt ut. Härryda kommun och Miljöförvaltningen i Borås önskar fortsätta detta samarbete. Båda parter är överens om att samarbetet har fungerat väl.

För att möjliggöra fortsatt samarbete krävs att avtalet om samverkan uppdateras och godkänns av parterna. Det har därför tagits fram ett förslag på ett kommunalt samverkansavtal enligt 9 kap 37 § kommunallagen. Samverkansavtalet avser energi- och klimatrådgivning. Borås Stad och Härryda kommun har ett gemensamt mål att erbjuda kostnadsfri och opartisk energi- och klimatrådgivning till sina kommuninvånare. Parterna önskar samverka avseende personaltillgång på detta område genom att Härryda kommun, Utvecklingsfunktionen, köper tjänsten energi- och klimatrådgivning av Borås Stad, Miljöförvaltningen. Syftet med avtalet är att reglera samverkan mellan parterna. Avtalet har ingen tidsbegränsning utan gäller tills dess att det sägs upp av någon av parterna. Avtalet omfattar 0,5 årsarbetare.

Miljöförvaltningens bedömning

Miljöförvaltningen anser att samarbetet har fungerat väl och ser bara fördelar med att samarbetet fortsätter att gälla. Att samordna denna samverkan genom ett samverkansavtal bedöms vara den bästa formen av samverkan i dagsläget. Avtalet har granskats av både förvaltningsjurist Anna Lidskog och Johanna Bäckström från Borås Stad samt av stadsjurist Rebecka Isaksson från Härryda kommun. Miljöförvaltningen önskar att Miljö- och konsumentnämnden fattar beslut om att godkänna detta samverkansavtal.

Konsekvensbedömning

Social dimension
Bedömning görs att kommuninvånarna gynnas av samverkan. Samverkan möjliggör att kompetensen och effektivitet ökar när kollegerna blir fler. Detta möjliggör också specialkompetens och ökad samsyn inom ett större geografiskt område. Samverkan minskar också sårbarheten när det inte endast finns en energi- och klimatrådgivare. Genom samverkan kan Borås Stad ha två anställda energi- och klimatrådgivare.

Ekologisk dimension
Att samarbeta mellan kommuner på detta sätt kan innebära ett ökat resande mellan kommunerna. Då rådgivning av detta slag sker främst över telefon eller via digitala möten bedöms denna ökning vara ringa.

Ekonomisk dimension
Borås erhåller 416 000 kr per år från Härryda kommun. För detta Borås ska utföra energi- och klimatrådgivning motsvarande 0,5 årsarbetare. För Härrydas del kommer en del av denna kostnad täcks av att verksamheten finansieras med statliga bidrag enligt Energimyndighetens villkor. Om Härryda inte längre erhåller detta bidrag gäller en kortare uppsägningstid (6 månader) än om någon av parterna önskar säga upp avtalet av annat skäl (9 månader).

Datum
2022-01-12

Dnr
2022-64

Agneta Sander
Förvaltningschef

Anna Lidskog
Förvaltningsjurist

Bilaga

- Förslag på Samverkansavtal avseende kommunal energi- och klimatrådgivning

Beslut skickas till

Härryda kommun
Utvecklingsfunktionen
435 80 Mölnlycke

Samverkansavtal avseende kommunal energi- och klimatrådgivning

§ 1 Parter

Avtalsparter:

Borås Stad (org. nr. 212000-1561)
Miljöförvaltningen
501 80 Borås

Härryda kommun (org. nr. 212000-1264)
Utvecklingsfunktionen
435 80 Mölnlycke

Kontaktpersoner:

Elin Johnsson
Avdelningschef
033-35 50 49

Fredrik Olsson
Näringslivschef
031-7246306

Avtalet är upprättat mellan Borås Stad, Miljöförvaltningen, nedan kallad uppdragstagaren, och Härryda kommun, Utvecklingsfunktionen, nedan kallad uppdragsgivaren.

§ 2 Bakgrund och syfte

En kommun kan enligt 9 kap. 37 § kommunallagen ingå avtal om att någon av dess uppgifter helt eller delvis ska utföras av en annan kommun, så kallad avtalssamverkan.

Borås Stad och Härryda kommun har ett gemensamt mål om att erbjuda kostnadsfri och opartisk energi- och klimatrådgivning till sina kommuninvånare. Parterna är geografiskt närliggande och ser ett behov av samverkan avseende personaltillgång på detta område. Detta sker genom att Härryda kommun, köper tjänsten energi- och klimatrådgivning av Borås Stad, Miljöförvaltningen. Borås Stad kan genom detta samarbete öka antalet rådgivare för att minska sårbarheten och öka kompetensen, vilket är till gagn för båda kommunerna och möjliggör en ökad kvalitet på den tjänst som en energi- och klimatrådgivare ska tillhandahålla.

Syftet med detta avtal är att reglera samverkan mellan parterna om kommunal energi- och klimatrådgivning.

§ 3 Uppdrag

Uppdraget består av gratis och opartisk energi- och klimatrådgivning både för privatpersoner och företag. Uppdraget omfattar råd och tips kring energianvändning, uppvärmningsalternativ, ventilation, isolering, vattenanvändning, hushållsel, energispartips med mera.

Uppdragstagaren ska bedriva energi- och klimatrådgivning för uppdragsgivarens räkning. Arbetet består av telefon- och e-postrådgivning samt platsbesök vid behov. Uppehåll kan förekomma vid semesterperioder och vid storhelger. Energi- och klimatrådgivaren förväntas delta vid utbildningar och nätverksträffar.

Uppdraget ska bedrivas i enlighet med det arbetssätt som uppdragstagaren tillämpar, i enlighet med gällande regelverk från Energimyndigheten och i enlighet med villkoren för statsbidrag från Energimyndigheten.

§ 4 Omfattning

Uppdragstagaren ska utföra energi- och klimatrådgivning motsvarande 0,5 årsarbetare för uppdragsgivarens räkning.

Energi- och klimatrådgivningen ska vara tillgänglig för uppdragsgivarens kommuninvånare på samma villkor som för uppdragstagarens kommuninvånare. Med detta menas att det ska finnas lika möjlighet till telefonrådgivning och mötesbokningar oavsett vilken av kommunerna som de rådsökande tillhör.

§ 5 Åtaganden

Uppdraget genomförs geografiskt inom ramen för uppdragstagarens organisation i Borås. För det fall rådgivning behöver förläggas inom uppdragsgivarens kommun ansvarar denne för att en tillfällig arbetsplats kostnadsfritt ställs till förfogande.

Uppdragstagaren ansvarar för anställning av en energi- och klimatrådgivare samt kontorsplats, dator och telefon till denne.

Uppdragstagaren ansvarar för att gällande lagstiftning följs i samband med uppdraget, att rätt kompentens och resurser ställs till förfogande samt att uppdraget utförs fackmässigt och med omsorg.

Båda parter ansvarar för tillgång till en funktionsadress, gästinloggning, skrivare, utlåning av konferensrum vid behov, kuvert med kommunlogotyp och plats på kommunens hemsida.

§ 6 Energimyndigheten

Uppdragstagaren svarar för allt arbete med energi- och klimatrådgivningen, inklusive framtagande av underlag för årlig redovisning till Energimyndigheten. Energi- och klimatrådgivaren sköter även ansökningarna för verksamhetsbidraget. Detta gäller under förutsättning att Härryda kommun ger Borås Stad rätten att agera ombud genom en fullmakt. Fullmakten ska skickas in av uppdragstagaren till Energimyndigheten i samband med ansökan.

§ 7 Hantering av handlingar, dokumentation och arkiv

Uppdragsgivaren är ansvarig för arkivbildningen avseende de allmänna handlingar som upprättas eller kommer in till uppdragstagaren i anledning av uppdraget. Uppdragstagaren ska se till att uppdragsgivaren tillställs sådana handlingar.

§ 8 Arbetsgivaransvar och arbetsmiljöansvar

Uppdragstagaren är arbetsgivare för den personal som utför uppdrag som regleras i avtalet och är ytterst ansvarig för sin personals arbetsmiljö och arbetsvillkor. Samverkansavtalet påverkar inte respektive kommuns arbetsgivaransvar även om personal utför verksamhet för annan kommun.

Uppdragsgivaren har dock ett arbetsmiljöansvar för uppdragstagarens arbetstagare när arbete utförs i uppdragsgivarens lokaler i enlighet med 3 kap. 12 § arbetsmiljölagen.

§ 9 Försäkring

Vardera part ansvarar för att ha en gällande ansvarsförsäkring för sin verksamhet.

§ 10 Ansvar för skador

Vem som svarar för skador orsakade av uppdragstagande tjänsteman bestäms utifrån förutsättningarna i det enskilda fallet i enlighet med skadeståndslagen.

§ 11 Ersättning

Uppdragsgivaren ska till uppdragstagaren betala en ersättning som är baserad på uppdragstagarens självkostnader med anledning av uppdraget. För genomförande av uppdraget utgår en ersättning om 416 000 kr exklusive moms per år.

Priset gäller för år 2022. Därefter sker årlig prisjustering med hjälp av SKR:s prisindex för kommunal verksamhet (PKV).

Andra eventuella kostnader ska redovisas skriftligen i förhand av uppdragstagaren och godkännas skriftligen av ansvarig chef hos uppdragsgivaren för att uppdragstagaren ska ha rätt till sådan ersättning.

Om uppdragsgivaren förlorar sitt ekonomiska stöd från Energimyndigheten är uppdragsgivaren ändå skyldig att till uppdragstagaren betala full ersättning till dess att avtalet sagts upp och uppsägningstid enligt § 16 förflutit.

§ 12 Betalning och fakturering

Årsavgiften debiteras i förskott i januari månad varje år. Sista betalningsdag ska framgå av fakturan. Om detta inte framgår av fakturan ska betalning erläggas senast 30 dagar efter fakturans ankomstdag. Vid försenad betalning utgår dröjsmålsränta enligt 6 § räntelagen. Påminnelse- eller faktureringsavgifter utgår inte.

Vid uppsägning av avtalet ska den del av årsavgiften som avser tiden efter avtalets utgång återbetalas från uppdragstagaren till uppdragsgivaren.

§ 13 Uppföljning

Parterna är skyldiga att medverka i uppföljning och utvärdering av uppdraget. Uppdragsgivaren har rätt till löpande insyn i den verksamhet uppdragstagaren svarar för på uppdragsgivarens vägnar. Uppföljning ska ske på uppdragsgivarens initiativ och vid de tidpunkter som parterna gemensamt bestämmer.

Uppdragstagaren ansvarar för att uppföljning sker med Energikontoret och Energimyndigheten.

§ 14 Omförhandling

Parterna är överens om att söka anpassa sig till nya förhållanden som kan uppstå under avtalsperioden och på bästa sätt försöka tillgodose varandras förutsättningar och behov.

Parterna har rätt att begära omförhandling av detta avtal. Omförhandling ska begäras skriftligen. Rätten till begäran om omförhandling innebär inte någon rätt till ändring av avtalets innehåll.

§ 15 Ändringar och tillägg

Tillägg och ändringar av avtalet ska ske skriftligen och undertecknas av behöriga företrädare för respektive part för att vara gällande.

§ 16 Avtalstid och uppsägningsvillkor

Avtalet gäller från och med 2022-01-01 och fortlöper tills någon av parterna säger upp avtalet enligt nedan.

För avtalet gäller en ömsesidig uppsägningstid på 9 månader. Om Härryda kommun säger upp avtalet med anledning av att statligt stöd inte längre kommer att erhållas från Energimyndigheten gäller 6 månaders uppsägningstid.

Uppsägningstiden avser hela kalendermånader och börjar således löpa vid nästa kalendermånads start vid en uppsägning. Uppsägningen ska skriftligen meddelas den andra parten.

Avtalet får avslutas med kortare uppsägningstid om båda parterna är överens om det vid uppsägningen.

§ 17 Befrielsegrunder

Uppdragstagaren fritas från skyldigheten att fullgöra sin del av avtalet och från att erlägga skadestånd om dennes åtaganden inte alls eller endast till onormalt hög kostnad kan fullgöras på grund av krig eller upplopp, arbetsinställelse, blockad, eldsvåda, allvarlig smittspridning, långtidssjukskrivning, dödsfall, ingrepp av myndighet eller annan därmed jämförlig händelse som uppdragstagaren inte råder över och inte heller kunnat förutse. Arbetskonflikt som har sin grund i kommunens brott mot kollektivavtal får inte åberopas som befrielsegrund.

§ 18 Hävning

Om ena parten inte fullgör sina skyldigheter enligt avtalet har den andra parten rätt att häva uppdraget med omedelbar verkan, om parten uppmanats att fullgöra sina skyldigheter och rättelse inte skett inom 30 dagar.

§ 19 Tvistlösning

Tvister med anledning av tolkning eller tillämpning av detta avtal ska i första hand lösas av parterna i godo och i andra hand av Borås Tingsrätt, som första instans.

§ 20 Godkännande av avtal

Detta avtal har upprättats i två likalydande exemplar varav parterna har tagit varsitt. Härmed godkännes avtal avseende kommunal energi- och klimatrådgivning enligt ovan:

För Borås Stad	För Härryda Kommun
……..	……..
Ort och datum	Ort och datum
……..	……..
Agneta Sander, Förvaltningschef	Peter Lönn Kommundirektör

Gunnel Petersson, 033-35 31 60
gunnel.petersson@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Månadsrapport december 2021

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden godkänner månadsrapport för december 2021.

Ärendebeskrivning

Miljöförvaltningen upprättar en månadsrapport för december 2021 som en förrapportering inför årsbokslut 2021.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Gunnel Petersson
Vik förvaltningscontroller

Bilagor

Månadsrapport för december 2021.

BORÅS STAD

Månadsrapport 2021-12

Miljö- och konsumentnämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning 3

2 Budgetavvikelse och verksamhetsanalys 3

2.1 Miljö- och konsumentnämnden 3

1 Inledning

Förvaltningscontroller avlämnar en uppföljning till och med december 2021 med det som är bokfört till och med 5 januari 2022. Alla poster i bokslutet för 2021 är inte klara, men nämnden får en preliminär uppdatering inför bokslut 2021.

Budgetavvikelserna har följts upp av förvaltningscontroller utifrån den uppföljning som gjordes i november. Avdelningscheferna har ännu inte idag, den 7 januari 2021, haft uppföljningar med förvaltningscontroller.

Alla poster är inte bokförda ännu och det kan tillkomma förändringar innan bokslut 2021 är klart. Noteras bör att statsbidraget för trängseltillsyn har inte slutfördelats för 2021 och kommer att påverka avdelningarnas resultat för 2021.

Myndighetssamverkan, som ligger utanför vår nämnds kommunbidrag, har lånat in personal från Livsmedelstillsyn, Tillståndstillsyn och Miljötillsyn. Detta är ännu inte reglerat, vilket gör att det saknas intäkter på avdelningarna och kostnader på Myndighetssamverkan.

De projekt på Miljöstrategiska som ska fortsätta under 2022 är uppbokade och kommer inte att påverka resultatet 2021 utan förs över till 2022.

Myndighetssamverkan kommer att bokas upp och föras över till 2022 i och med att det är ett projekt som löper över tre år, vilket gör att Myndighetssamverkan kommer inte att påverka resultatet 2021.

2 Budgetavvikelse och verksamhetsanalys

2.1 Miljö- och konsumentnämnden

		Budget 2021 i tkr	Utfall 2021 i tkr	Förbrukning i %	Budgetavvikelse helår	Prognos budgetavvikelse i tkr i nov
				Rikt 100 %		
Miljö- o konsumentnämnd						
	Ledamöter	-933	-646	69%	287	200
	Material	-1		0%	-1	
	Tjänster	-270	-115		155	100
	Netto	-1 204	-761	63%	441	300
Förvaltningsledning						
	Intäkter		2		2	
	Personal	-1 592	-1 330	84%	262	200
	Material	-5	-4	80%	1	
	Tjänster	-186	-327	176%	-141	
	Netto	-1 783	-1 659	93%	122	200

		Budget 2021 i tkr	Utfall 2021 i tkr	Förbrukning i %	Budgetavvikelse helår	Prognos budgetavvikelse i tkr i nov
Verksamhetsstöd						
	Intäkter	103	67	65%	-36	
	Personal	-4 016	-3 914	97%	102	100
	Material	-103	-45	44%	58	
	Tjänster	-690	-819	119%	-129	-100
	Bidrag/transfereringar	-34	-29	85%	5	-115
	Netto	-4 740	-4 740	100%	0	-115
Miljöstab						
	Intäkter	269	691	257%	422	
	Personal	-2 791	-2 636	94%	155	500
	Material	-20	-19	95%	1	
	Tjänster	-245	-258	105%	-13	
	Netto	-2 787	-2 222	80%	565	500
Livsmedelskontroll						
	Intäkter	5 294	5 459	103%	165	360
	Personal	-4 797	-6 254	130%	-1 457	-1 347
	Material	-36	-20	56%	16	
	Tjänster	-661	-748	113%	-87	
	Bidrag/Transfereringar	-36	-32	89%	4	
	Netto	-236	-1 595	676%	-1 359	-987
Tillståndskontroll						
	Intäkter	3 672	2 048	56%	-1 624	-1 700
	Personal	-3 383	-3 601	106%	-218	-213
	Material	-14	-14	100%	0	
	Tjänster	-506	-828	164%	-322	-260
	Netto	**-231**	**-2 395**	**1037%**	**-2 164**	**-2 173**
Miljötillsyn						
	Intäkter	12 397	8 499	69%	-3 898	-3 700
	Personal	-14 084	-12 622	90%	1 462	1 260
	Material	-52	-186	358%	-134	-80
	Tjänster	-1 638	-1 882	115%	-244	-150
	Bidrag/Transfereringar	-115	-101	88%	14	80
	Netto	**-3 492**	**-6 292**	**180%**	**-2 800**	**-2 590**

		Budget 2021 i tkr	Utfall 2021 i tkr	Förbrukning i %	Budgetavvikelse helår	Prognos budgetavvikelse i tkr i nov
Miljöstrategisk avdelning						
Miljöstragi, luftövervakning mm						
	Intäkter		30		30	
	Personal	-7 096	-6 703	94%	393	400
	Material	-39	-61	156%	-22	
	Tjänster	-1 252	-1 207	96%	45	-100
	Bidrag/Transfereringar	-362	-342	94%	20	
	Finansiella kostnader		-2		-2	
	Netto	**-8 749**	**-8 285**	**95%**	**434**	**300**
Strandskydd						
	Intäkter	318	361	114%	43	
	Tjänster		-1		-1	
	Netto	**318**	**360**	**113%**	**42**	
Energirådgivning						
	Intäkter	1 287	1 274	99%	-13	
	Personal	-1 283	-1 204	94%	79	
	Material	-5		0%	5	
	Tjänster	-173	-120	69%	53	
	Netto	**-174**	**-50**	**29%**	**124**	
Projekt som slutredovisas bokslut 2021						
	Sinfonia		-363		-363	-360
	Hållbar landsbygd 7-h. Boråsreg		-35		-35	
	Kommunikationsplattform		0			
	Plan för biologisk mångfald		217		217	
	Netto		**-181**		**-181**	**-360**
Konsument Borås						
	Intäkter	1 918	1 871	98%	-47	
	Personal	-5 682	-6 006	106%	-324	-350
	Material	-24	-22	92%	2	
	Tjänster	-950	-905	95%	45	
	Netto	**-4 738**	**-5 062**	**107%**	**-324**	**-350**

		Budget 2021 i tkr	Utfall 2021 i tkr	Förbrukning i %	Budgetavvikelse helår	Prognos budgetavvikelse i tkr i nov
Buffert budget		**-284**				
Klimatkompensationsfond						
	Intäkter					
	Tjänster	-250	-215			
	Bidrag/Transfereringar					
	Netto	**-250**	**-215**			
Miljöförvaltningen totalt		**-28 350**	**-33 097**			
Kommunbidrag		28 350	28 350			
Resultat jämfört med kommunbidrag		0	**-4 747**		**-5 266**	**-5 275**
Godkänt ianspråktagande av ack resultat			436		436	436
Byggbonus			1 060		1 060	1 060
Resultat jämfört med tillgängliga medel			**-3 251**		**-3 770**	**-3 779**
Myndighetssamverkan						
	Personal		461			1 000
	Netto		461		0	1 000

Här följer en sammanställning över de större budgetavvikelserna för 2021:

	Budget avvikelse i tkr	Kommentar
Nämnd		
Ledamöter	173	Arvoden
	114	Utbildningar mm
Tjänster	74	Mindre kurser och konferenser i Corona-tider
Summa	**361**	
Ledning		
Personal	288	Kurser och konferenser har varit mindre av på grund av Coronaläget.
-konsulter	-129	Del av kostnad Gärdhagen enl ök
Summa	**159**	
Stab		
Intäkter	421	Samordnare Myndighetssamverkan
Personal	193	Sjukfrånvaro och ej full bemanning
Summa	**614**	
Verksamhetsstöd		
Personal	120	Hyrt in personal för att det saknas anställd personal
Tjänster	-100	Underhållsavtal för IT-produkter verkar underbudgeterat
Summa	**20**	
Livsmedelskontroll		
Intäkter	-235	Årsavgifter som minskar p g a konkurser i spåren av Corona-pandemin
- trängseltillsyn	400	Statsbidrag för trängseltillsyn, kommer att omfördelas efter timmar
-uthyrd personal		Myndighetssamverkan lånar in personal, ej fördelad ännu
Personal	-512	En extra personal anställd för avlasta annan personal för trängseltillsyn
- dubbla chefer	-155	
- avgångsvederlag	-612	Hela avgångsvederlaget belastar 2021
-grupputveckling	-125	
Tjänster	-137	Underhållsavtal IT är underbudgeterat
Summa	**-1 376**	

	Budget avvikelse i tkr	Kommentar
Tillstånd		
Intäkter		
-alkoholtillsyn	-1 900	Kommunfullmäktiges beslut att inte ska ta ut årsavgifter för alkoholtillsyn under 2021
´-trängseltillsyn	278	Statsbidrag för trängseltillsyn, kommer att omfördelas efter timmar
-uthyrd personal		Myndighetssamverkan lånar in personal, ej fördelad ännu
Personal	287	Personal gått ner i tid och sjukfrånvaro
- dubbla chefer	-105	
- avgångsvederlag	-408	Hela avgångsvederlaget belastar 2021
Material		
Tjänster	-260	Konsult ersätter långtidssjuk i Corona
Summa	**-2 108**	
Miljötillsyn		
Intäkter	-4 700	Corona-läget med restriktioner liksom även sjukfrånvaro hos personalen har påverkat gjorda tillsyner.
- trängseltillsyn	600	Statsbidrag för trängseltillsyn, kommer att omfördelas efter timmar
-uthyrd personal	187	Bygglovsgranskning för Samhällsbyggnad
		Myndighetssamverkan lånar in personal, ej fördelad ännu
Personal		
-sjukfrånvaro	1 070	
-frånvaro övrigt	1 190	
-ökade lönekostnader	-670	bl a högre löneläge för nyanställda
- Övr personalkostnader	-110	Utbildning och kompetensutveckling av nyanställda
Material	-125	Möbler och IT inköpt för att inrätta rum för att vidhålla en god arbetsmiljö för nyanställda när distansarbete inte har fungerat, vilket ger stabilitet i arbetsgruppen och minskar risken för nyrekrytering.
Tjänster	-230	Underhållsavtal för Ecos är underbudgeterat
Summa	**-2 788**	
Mljöstrategiska		
Personal		
- sjukfrånvaro	394	
- övrig frånvaro	591	
- högre lönekostn	-676	
- kurs o konferens	58	
	-181	Projekt som avslutas 2021

	Budget avvikelse i tkr	Kommentar
Summa	**186**	
Konsument Borås		
Personal	-350	Dubbelbemanning vid pensionsavgång ihop med övertag av personal från avdelningen Tillstånd- och livsmedelskontroll samt kostnader för vikarie i samband med sjukdom. Lösningarna har kortsiktigt inneburit en negativ konsekvens för ekonomin men har varit positiva för verksamhetens kvalitet på såväl kort som lång sikt.

Gunnel Petersson, 033-35 31 60
gunnel.petersson@boras.se

Miljö- och konsumentnämnden

Attestregler 2022

Förslag till beslut

Miljö- och konsumentnämnden beslutar att anta förslaget till attestregler för 2022.

Sammanfattning

Enligt Borås Stads Attestregler ska nämnd årligen fatta beslut om attestregler för nämndens område.

Ärendebeskrivning

Enligt Borås Stads Attestregler ansvarar nämnd för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och har därmed ansvar för att säkerställa att bestämmelser enligt dessa attestregler iakttas.

Nämnd ansvarar för att:

- utse eller uppdra åt förvaltningschefen att utse attestanter samt ersättare till dessa
- vid behov utfärda ytterligare tillämpningsanvisningar för sitt verksamhetsområde
- upprätta och hålla aktuell förteckning över attestanter med tillhörande namnteckningsprov i de fall pappersbaserade rutiner förekommer
- det årligen fattas beslut om nämndspecifika attestregler

Förvaltningschefen ansvarar inom nämndens verksamhetsområde för att:

- attestansvariga är informerade om reglerna och rutinernas innebörd
- informera nämnden om attestförteckning och revidering av densamma
- övergripande uppföljning och utvärdering av rutiner för sitt verksamhetsområde genomförs

Vidare står i Borås Stads Attestregler, att attestansvaret knyts till roll eller befattning, kodintervall samt beloppsgräns med angivande av eventuella begränsningar. Det finns möjlighet att tillämpa fem olika beloppsgränser vid delegation av attest. Eventuell beloppsgräns för attesträttighet ska framgå tydligt av beslutshandlingen och följa fastställda beloppsgränser. När ordinarie beslutsattestant inte kan fullgöra attestuppdraget i tid, är i attestförteckningen utsedd ersättare beslutsattestant.

Det finns olika attesttyper som ska följas för att få en tvåhandsprincip av fakturor, vilket innebär att det är minst två personer som ska hantera varje faktura för att

säkerställa internkontroll. Den första är behörighetsattest, den säkerställs hos Miljöförvaltningen genom ekonomisystemet Agresso, som gör en kontroll av behörighet mot attestförteckning, den attesten sker alltså elektroniskt. Den andra attesten är godkännande attest. Den tredje attesten är en beslutsattest.

Miljö- och konsumentnämnden upprättar två dokument:

- Attestregler, som är nämndens dokument, upprättas inför varje år för att säkerställa nämndspecifika attestregler och eventuellt ytterligare tillämpningsanvisningar. I dokumentet är attestansvaret knutet till roll eller befattning, kodintervall samt beloppsgränser finns angivna för attestanter.
- Attestantförteckning, som är förvaltningschefens dokument. Vid revidering av attestantförteckning informeras nämnden av förvaltningschefen. Det är förvaltningschefens ansvar att attestantförteckning hålls aktuell. I dokumentet finns roll eller befattning beskriven som finns i Attestregler för nämnden och vilken person som innehar respektive roll eller befattning. Till varje attestant finns en ersättare utsedd.

Miljö- och konsumentnämnden uppdrar åt förvaltningschefen att utse attestanter samt ersättare till dessa.

Agneta Sander
Förvaltningschef

Gunnel Petersson
vik förvaltningscontroller

Bilagor

Bilaga 1 Attestregler 2022

Beslutet expedieras till

Bilaga 1

Attestregler 2022

Miljö- och konsumentnämndens dokument

Ansvar kodplan	Attesttyp	Beloppsgräns	Attestant
180000	**Miljö- och konsumentnämnd**		
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
		obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
180100	**Förvaltningsledning**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	Obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
180200	**Verksamhetsstöd**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Verksamhetsstöd
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	Obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
180300	**Miljöstab**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	Obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
183000	**Tillstånd- och Livsmedelskontroll**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Tillstånd och livsmedelskontroll
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
184000	**Miljötillsyn intäkter**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljötillsyn avd 41
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljötillsyn avd 42
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*

184100	**Miljötillsyn avdelning 41**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljötillsyn avd 41
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
184200	**Miljötillsyn avdelning 42**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljötillsyn avd 42
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
185000	**Miljöstrategisk avdelning**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljöstrategiska
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
186000	**Konsument Borås**		
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Konsument Borås
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
187100			
	Godkännande	0 basbelopp	Adm av klimatkompensationsfond
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
187200			
	Godkännande	0 basbelopp	Adm av naturvårdsfond
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
188100			
	Godkännande	0 basbelopp	Ekonomiadministratör
	Beslut	4 basbelopp	Avdelningschef Miljöstrategiska
	Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
	Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*
188900			

Myndighetssamverkan		
Godkännande	0 basbelopp	Utvecklingsledare
Beslut	6 basbelopp	Förvaltningschef
Beslut	obegränsat belopp	Förvaltningschef o nämndens ordförande i kombination*

** Nämndens ordförande skriver på utskriven handling (ex.faktura), ekonomiadministratören scannar in dokumentet i Agresso, förvaltningschef beslutsattesterar med kommentar i Agresso.*

DÄR HÅLLBARHET BLIR VERKLIGHET

KONSUMENTDAGARNA

2022

ESKILSTUNA 10-12 MAJ

KONSUMENTDAGARNA 2022
DÄR HÅLLBARHET BLIR VERKLIGHET

Välkommen till Eskilstuna och Konsumentdagarna. Ta del av nyheter och aktuella frågor när vi samlas kring ”Där hållbarhet blir verklighet – tillsammans gör vi hållbar konsumtion enklare och minskar konsumentskadan”.

Konferensen genomförs på Elite Stadshotellet Eskilstuna. Förutom kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte, seminarier och föreläsningar erbjuds möjlighet till nätverkande med kollegor, representanter från Konsumentverket, journalister och företrädare för konsumentfrågor från hela landet.

KONFERENSDELTAGANDE

Konferensen äger rum på Elite Stadshotellet Eskilstuna och vänder sig till handläggare av konsumentfrågor, ansvariga chefer och politiker i kommunerna. Konferensen vänder sig även till rikspolitiker, organisationsföreträdare, myndigheter och journalister.

UTSTÄLLARE

Utställarplatser erbjuds i anslutning till konferenslokalerna och fikapausernas mingelytor 10 och 11 maj. Utställarpaketet inkluderar ett konferensbord, stol, el, wifi samt kaffe och lunch.

ANMÄLAN

Anmälan görs online på Konsumentdagarna 2022 senast torsdag 10 februari 2022. Anmälan är bindande. Kostnaden faktureras omgående efter anmälan. Fullständigt program kommer presenteras i januari 2022. Notera att boende inte ingår i nedan kostnader.

KOSTNADER	EXKL. MOMS	INKL. MOMS
Deltagaravgift 10-12 maj inkl. kongressavgift		
Medlem*	4 285 kr	5 239 kr
Ej medlem	4 885 kr	5 989 kr
Deltagaravgift dag 1 – tis 10 maj	1 320 kr	1 605 kr
Deltagaravgift dag 2 – ons 11 maj	1 920 kr	2 328 kr
Deltagaravgift dag 3 – tors 12 maj	805 kr	1 006 kr
Utställarpaket	1 405 kr	1 756 kr
Kongressavgift**	840 kr	1 050 kr

AVBOKNING

Vid avbokning av deltagande i samband med Konsumentdagarna 2022 debiteras följande:

- Fr o m anmälan – t o m 10 februari 2022
  700 kr exkl. moms (875 kr inkl. moms)
- Fr o m 11 februari – t o m 10 mars 2022
  25% av kostnaden, dock minst 900 kr exkl. moms
- Fr o m 11 mars 2022 –
  100% av kostnaden

Vi förbehåller oss rätten att anpassa eller ställa in konferensen i enlighet med myndigheternas råd och rekommendationer på grund av covid-19. Eventuell återbetalning kommer att ske i enlighet med ovan angivna avbokningsvillkor.

*Rabatten gäller endast vid bokning av hela konferensen.

**Kongressavgift betalas av samtliga.

MILJÖSATSNING

Styrelsen för Konsumentvägledarnas förening har som mål att miljödiplomera 2022 års Konsumentdagar enligt Svensk Miljöbas.

För att aktivt minska dagarnas påverkan på vår miljö uppmanar vi dig som deltagare att resa hållbart; res kollektivt, samåk med en kollega, välj tåg före flyg. Vid flyg klimatkompensera gärna. Tänk på att inte skriva ut program och annat material. Är du utställare eller föreläsare ber vi dig dela din information digitalt.

BOENDE

Nytt för i år är att du bokar ditt boende själv i samband med konferensen direkt med det hotell du vill bo på. Vi har reserverat rum på nedan hotell som finns bokningsbara till 9 april 2022. Principen först till kvarn gäller och antalet rum är begränsat.

Rummet betalas på plats eller faktureras. Vid fakturering måste hotellet ha ett fakturaunderlag senast 24 tim före ankomst. Avbokning kan ske fram till ankomstdagen kl 14.00.

Bokningskod: ”Konsumentdagarna 2022”.

ELITE STADSHOTELLET ESKILSTUNA	EXKL. MOMS	INKL. MOMS
Enkelrum inkl frukost, per natt	1 375 kr	1 540 kr
Del i dubbelrum inkl. frukost, per natt	777 kr	870 kr

E-post: **info.eskilstuna@elite.se**. Telefon: **016-540 23 00**

COMFORT HOTEL ESKILSTUNA		
Enkelrum inkl. frukost, per natt	1 161 kr	1 300 kr
Del i dubbelrum inkl. frukost, per natt	625 kr	700 kr

E-post: **co.eskilstuna@choice.se**. Telefon: **016-17 80 00 (tonval 2)**

ÖVRIGT

Ytterligare information lämnas av:
Cassandra Larsson, konferensansvarig KVF,
Tel: 031-368 08 07, E-post: cassandra.larsson@kom.goteborg.se

Annika Grahn, projektledare, Trons Production AB,
Tel: 070-818 81 53 eller E-post: info@tronsproduction.se

Konsument verket • KO

KONSUMENT VÄGLEDARNAS FÖRENING

Anmäl dig här

Hej,

Tyvärr har vi fått få anmälda till utbildningen Ansvarsfull alkoholservering 10 och 24 januari. Den planerade utbildningen är därför tyvärr inställd. Ett nytt utbildningstillfälle kommer att planeras in längre fram och ny inbjudan till detta gå ut. Är du fortsatt intresserad av att gå utbildningen ber vi dig att anmäla dig på nytt till den nya utbildningen, och du har då en garanterad plats om vi får fler anmälda än antalet platser som kan erbjudas.

Vi ber dig bekräfta att du mottagit detta mail.

Tack för visat intresse och hoppas du har möjlighet att delta vid nästa tillfälle!

Vid frågor är du välkommen att återkomma.

Med vänlig hälsning

Tillståndsenheten
- -
Borås Stad - Miljöförvaltningen
Sturegatan 42
501 80 Borås
033-35 87 70 enhetstelefon mån, tors, fre kl. 9.00-11.30; tis, ons kl. 13.00-15.00
boras.se

När du kommunicerar med Borås Stad behandlar vi dina personuppgifter. För mer information om hur Borås Stad hanterar personuppgifter se boras.se/pub

Beslutstyp	Datum	F-Ställe	Diarienr	Ärendetyp
Tillstånd tobaksförsäljning - detaljhandel	2021-12-16	[redacted]	01-2021-00121	Ansökan om tillstånd tobak detaljhandel
Tillstånd tobaksförsäljning - detaljhandel	2021-12-20	[redacted]	01-2019-00137	Ansökan om tillstånd tobak detaljhandel
Tillstånd tobaksförsäljning - detaljhandel	2021-12-21	[redacted]	10-2021-00044	Ägarskifte
Avskrivning	2021-12-21	[redacted]	01-2021-00132	Ansökan om tillstånd tobak detaljhandel
Tillstånd tobaksförsäljning - detaljhandel	2021-12-30	[redacted]	01-2021-00122	Ansökan om tillstånd tobak detaljhandel

Ärendenr	Anläggning/Fastighet	Ärenderubrik	Besl.Datum	Deleg.nr
2021-3544		Administrativt ärende - Ansökan till klimatkompensationsfonden Viskastrandsgymnasiet	2021-12-17	
2021-2866		Administrativt ärende - Budget 2022	2021-12-16	
2021-1919		Administrativt ärende - Information - Revision av kommunal livsmedelskontroll	2021-12-17	
2019-548		Administrativt ärende - Lupp 2017	2021-12-17	
2021-3727		Administrativt ärende - Miljö- och konsumentnämndens handlingsplan för att realisera Borås Stads energi- och klimatstrategi.	2021-12-17	
2021-769		Administrativt ärende - Månadsuppföljning + Tertialrapporter 2021	2021-12-17	
2021-3966		Administrativt ärende - Nämndens taxor 2022	2021-12-17	
2021-3221	[redacted]	Anmälan - Anmälan om anläggning för djurhållning.	2021-12-06	2021-1325
2021-3989	[redacted]	Anmälan - Anmälan om uppställning av tillfällig syratank	2021-12-15	2021-1364
2020-3128	[redacted]	Anmälan av fett- och/eller oljeavskiljare - Anmälan av oljeavskiljare	2021-12-02	2021-1318
2021-3577	[redacted]	Anmälan av hälsoskyddsverksamhet - Hygienisk verksamhet - Håltagning i öron och piercing.	2021-12-21	2021-1414
2021-3809	[redacted]	Anmälan av installation av värmepump - Bergvärme	2021-12-02	2021-1315
2021-3859	[redacted]	Anmälan av installation av värmepump - Bergvärme	2021-12-08	2021-1333
2021-3909	[redacted]	Anmälan av installation av värmepump - Bergvärme	2021-12-15	2021-1367
2021-3968	[redacted]	Anmälan av installation av värmepump - Bergvärme	2021-12-20	2021-1397
2021-3987	[redacted]	Anmälan av installation av värmepump - Bergvärme	2021-12-20	2021-1402
2021-3417	[redacted]	Anmälan av miljöfarlig verksamhet - Anmälan om anläggning för djurhållning.	2021-12-14	2021-1350
2021-3490	[redacted]	Anmälan av miljöfarlig verksamhet - Anmälan om användning av massor för anläggningsändamål	2021-12-15	2021-1358
2021-2788	[redacted]	Anmälan av miljöfarlig verksamhet - Krossanläggning och sorteringsverk för berg- och grusmaterial	2021-12-06	2021-1323
2021-2788	[redacted]	Anmälan av miljöfarlig verksamhet - Krossanläggning och sorteringsverk för berg- och grusmaterial	2021-12-23	2021-1440

2021-3740	Anmälan av miljöfarlig verksamhet avseende ändring	2021-12-08	2021-1331
2021-3740	Anmälan av miljöfarlig verksamhet avseende ändring	2021-12-08	2021-1332
2021-3352	Anmälan av miljöfarlig verksamhet avseende ändring - Installation av en komplett ångpanneanläggning.	2021-12-03	2021-1322
2021-2068	Anmälan av miljöfarlig verksamhet avseende ändring - Omklassning av verksamheten	2021-12-21	2021-1408
2021-3018	Anmälan av miljöfarlig verksamhet avseende ändring -	2021-12-15	2021-1359
2021-291	Ansökan om dispens - Extra/förlängda körtider 2021.	2021-12-21	2021-1427
2021-3162	Ansökan om strandskyddsdispens	2021-12-16	
2021-2902	Ansökan om strandskyddsdispens	2021-12-06	2021-1324
2021-2902	Ansökan om strandskyddsdispens	2021-12-08	2021-1334
2021-3077	Ansökan om strandskyddsdispens	2021-12-10	2021-1341
2021-3747	Ansökan om strandskyddsdispens	2021-12-20	2021-1401
2021-3089	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-01	2021-1308
2021-3344	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-01	2021-1309
2021-3117	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-02	2021-1314
2021-3180	lopp Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-14	2021-1351
2021-3185	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-14	2021-1357
2021-3639	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-17	2021-1384
2021-3310	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-17	2021-1386
2021-3713	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-21	2021-1409
2021-3452	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-21	2021-1422
2021-3311	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-21	2021-1424
2021-3568	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-21	2021-1426
2021-3531	Ansökan om tillstånd för enskilt avlopp	2021-12-22	2021-1439
2021-3630	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter	2021-12-02	2021-1312
2021-3746	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter	2021-12-03	2021-1320
2021-3647	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter	2021-12-22	2021-1434

2021-3990	[redacted]	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter	2021-12-28	2021-1444
2021-4015	[redacted]	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter	2021-12-28	2021-1445
2021-3280	[redacted]	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter.	2021-12-15	2021-1372
2021-3526	[redacted]	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter.	2021-12-22	2021-1430
2021-3528	[redacted]	Ansökan om tillstånd till bortskaffande av avfall - Ansökan om undantag från lokala avfallsföreskrifter.	2021-12-22	2021-1431
2021-2602	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn	2021-12-17	2021-1385
2020-3377	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - Miljöskydd - Ansvarsutredning förorenat område	2021-12-03	2021-1321
2019-774	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - Miljöskydd - Miljötillsyn, brand	2021-12-07	2021-1329
2021-3867	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn 2021	2021-12-14	2021-1349
2021-3982	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn 2021	2021-12-15	2021-1362
2021-3852	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn fordonsverksamheter	2021-12-10	2021-1340
2021-4014	[redacted]	Händelsestyrd tillsyn - RASFF 2021.000 521765	2021-12-21	2021-1419
2021-3910	[redacted]	Information om upphörande av verksamhet	2021-12-16	2021-1380
2021-3481	[redacted]	Information om upphörande av verksamhet - H - Upphörande av hygienisk verksamhet	2021-12-14	2021-1354
2021-3996	[redacted]	Information om upphörande av verksamhet - H - Upphörande av hygienisk verksamhet	2021-12-16	2021-1381
2021-3206	[redacted]	Klagomål	2021-12-22	2021-1436
2021-3634	[redacted]	Klagomål livsmedel - Fusk	2021-12-07	2021-1327
2021-3634	[redacted]	Klagomål livsmedel - Fusk	2021-12-21	2021-1420
2021-3748	[redacted]	Klagomål livsmedel - Matförgiftning	2021-12-13	2021-1348
2021-3893	[redacted]	Klagomål livsmedel - Matförgiftning	2021-12-14	2021-1353
2021-3748	[redacted]	Klagomål livsmedel - Matförgiftning	2021-12-21	2021-1425
2021-3819	[redacted]	Klagomål på inomhusmiljö - Klagomål på inomhustemperatur.	2021-12-07	2021-1326
2021-3175	[redacted]	Klagomål på inomhusmiljö - Klagomål på mögel.	2021-12-17	2021-1388

2021-3175	[redacted]	Klagomål på inomhusmiljö - Klagomål på mögel.	2021-12-17	2021-1389
2021-3484	[redacted]	Klagomål på inomhusmiljö - Klagomål på temperaturen i lägenhet.	2021-12-22	2021-1433
2021-4100	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - L -	2021-12-27	2021-1441
2021-4107	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - L -	2021-12-28	2021-1442
2021-4045	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - L - Inklassning	2021-12-20	2021-1406
2021-4060	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - L - Inklassning	2021-12-21	2021-1421
2021-3962	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - L - Omklassning	2021-12-28	2021-1443
2021-3732	[redacted]	Klassning av anläggning/verksamhet - Miljöskydd - Inklassning och årlig tillsynsavgift	2021-12-20	2021-1404
2021-3576	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-01	2021-1311
2021-3631	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-10	2021-1342
2021-3679	[redacted],	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-15	2021-1368
2021-3754	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-16	2021-1378
2021-3762	[redacted]a	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-16	2021-1379
2021-3741	[redacted]g	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-16	2021-1382
2021-3754	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-16	2021-1383
2021-3576	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-17	2021-1387
2021-3741	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-21	2021-1410
2021-3282	[redacted]	Miljösanktionsavgift - Köldmedia 2020	2021-12-21	2021-1415
2021-3796	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-15	2021-1360
2021-3506	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-15	2021-1365
2021-3315	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-15	2021-1366
2021-3511	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-15	2021-1370
2021-3314	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-15	2021-1371
2021-3791	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-16	2021-1375
2021-3797	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-16	2021-1376
2021-3794	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-16	2021-1377
2021-3795	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-17	2021-1390
2021-3316	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-21	2021-1418
2021-3792	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-21	2021-1423
2021-3801	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-22	2021-1432

2021-3312	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-22	2021-1435
2021-3313	[redacted]	Planerad tillsyn - Hälsoskydd - Hudkrämsprojekt 2021	2021-12-22	2021-1437
2021-3495	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-02	2021-1313
2021-3645	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-02	2021-1316
2021-3449	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-09	2021-1339
2021-3553	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-16	2021-1373
2021-3658	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-20	2021-1394
2021-4010	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-21	2021-1407
2021-3449	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-22	2021-1428
2021-3827	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Inspektion	2021-12-22	2021-1438
2021-2435	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-01	2021-1310
2021-3840	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-13	2021-1343
2021-3814	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-13	2021-1345
2021-3880	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-13	2021-1347
2021-3976	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-14	2021-1355
2021-3924	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-16	2021-1374
2021-3931	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-20	2021-1400
2021-3540	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-21	2021-1412
2021-3255	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-21	2021-1416
2021-3726	[redacted]	Planerad tillsyn - L - Revision	2021-12-22	2021-1429
2021-3862	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-13	2021-1344
2021-3900	[redacted]e	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-20	2021-1395
2021-3908	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-20	2021-1398
2021-3905	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-20	2021-1399
2021-4034	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-20	2021-1403
2021-4037	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn	2021-12-20	2021-1405
2021-3960	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn 2021	2021-12-13	
2021-3960	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn 2021	2021-12-13	2021-1346
2021-4003	[redacted]	Planerad tillsyn - Miljöskydd - Samordnad tillsyn 2021	2021-12-21	2021-1417
2018-2214	[redacted]	Planerad tillsyn - Strandskydd	2021-12-14	2021-1352
2018-2214	[redacted]	Planerad tillsyn - Strandskydd	2021-12-14	2021-1356
2020-1504	[redacted]	Rapport om undersökning av förorening	2021-12-07	2021-1330

2021-3219	[redacted]	Rapport om undersökning av förorening - Markmiljöutredning för detaljplanen Brämhults torg	2021-12-15	2021-1361
2021-2258	[redacted]	Rapport om undersökning av förorening - Miljöteknisk markundersökning Kiden 3 Kiden 4	2021-12-15	2021-1369
2021-3390	[redacted]	Rapport om undersökning av förorening - Provtagning	2021-12-17	2021-1392
2021-3776	[redacted]	Remiss - 12:6 Samråd gällande VA-ledningen mellan Borås och Bosnäs.	2021-12-03	2021-1319
2021-3929	[redacted]	Remiss alkoholservering - Ansökan om stadigvarande tillstånd.	2021-12-20	2021-1396
2021-3848	[redacted]	Remiss bygglov - Bygglov - Bygglov för nybyggnad av flerbostadshus	2021-12-17	2021-1393
2021-3853	[redacted]	Remiss bygglov - Bygglov - Bygglov för ändrad användning av garage till lägenheter i flerbostadshus	2021-12-17	2021-1391
2021-4008	[redacted]	Remiss bygglov - Bygglov - Nybyggnad av enbostadshus	2021-12-21	2021-1411
2021-3641	[redacted]	Remiss miljöfarlig verksamhet - Ansökan om bergtäkt-mellanlagring- deponi Lunden 1:16	2021-12-17	
2021-3641	[redacted]	Remiss miljöfarlig verksamhet - Ansökan om bergtäkt-mellanlagring- deponi Lunden 1:16	2021-12-02	2021-1317
2021-3297		Remiss samrådsärende - Förfrågan om tidigt samråd ang vindkraft nordväst om Fristad	2021-12-17	
2021-3586		Remiss samrådsärende - Förslag till vattenskyddsområde med tillhörande vattenskyddsområde för Tolken på remiss.	2021-12-21	2021-1413
2021-3691	[redacted]	Samrådsärende - Inbjudan till samråd för detaljplan för Bergdalen, Norrmalm 1:1 med flera, Tokarpsberg, Borås Stad.	2021-12-17	
2021-3123	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-17	
2021-3124	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-07	2021-1328
2021-3409	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-09	2021-1335
2021-3501	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-09	2021-1336
2021-3503	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-09	2021-1337
2021-3410	[redacted]	Sanktionsavgift livsmedel	2021-12-09	2021-1338

Beslutstyp	Datum	Objekt	Ärendetyp	Diarienr
Tillfälligt tillstånd slutet sällskap, bifall	2021-12-01	[redacted]	Tillfälligt tillstånd slutet sällskap - e-tjänst	53-2021-00319
Ändrat tillstånd, bifall	2021-12-01	[redacted]	Ändrat tillstånd	34-2021-00331
Återkallelse 9 kap. 18 § p. 1	2021-12-20	[redacted]	Återkallelse av serveringstillstånd	15-2021-00380
Stadigv tillst slutet sällskap, bifall m villkor	2021-12-22	[redacted]	Nytt tillstånd - e-tjänst	50-2021-00191
Uppg i allm handling lämnas inte ut pga sekretess	2021-12-28	[redacted]	Begäran om utlämnande av handlingar	75-2021-00383