



Kulturnämndens **ledamöter och ersättare kallas härmed till digitalt sammanträde via Microsoft teams, måndagen den 24 januari, kl. 17.00.**

Det fysiska mötet äger rum i Röda rummet, Kulturhuset.

Kulturnämndens sammanträde är stängt för allmänheten.

Sara Andersson  
Kulturnämndens Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

Mitt-S-Samverkan har gruppmöte den 17 januari i Portugallien, Kulturhuset

Moderaterna och Kristdemokraterna har gruppmöte den 17 januari i Lill-Knut, Klusterhuset.

Förhinder anmäls alltid till Linnea Dahlin, 033 357676 eller via e-post:  
[linnea.dahlin@boras.se](mailto:linnea.dahlin@boras.se)

## Ärende

1. Upprop och val av protokollsjusterare
2. Godkännande av föredragningslista
3. Informationsärenden
4. Bidrag till studieförbunden 2022  
Handläggare: Markus Liljedahl  
Dnr 2021-00174 3.6.1.3 1
5. Åtterrapportering för Aktivitetsplan 2021 för utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024  
Handläggare: Emma Gerdien  
Dnr 2018-00137 3.6.1.0 1
6. Ansökan om årsbidrag för kulturverksamhet 2022  
Handläggare: Catharina Sparre  
Dnr 2021-00140 3.6.1.3 1
7. Förutsättningar för att skapa en skulpturpark i Annelundsparken  
Handläggare: Eva Eriksdotter  
Dnr 2019-00036 3.6.5.25 1
8. Möjligheten att skapa ett Art Center - ett konstens skyltfönster.  
Handläggare: Eva Eriksdotter  
Dnr 2021-00153 3.6.5.25 1
9. Redovisning av 2021 års inköp av konst, Konstmuseet  
Handläggare: Eva Eriksdotter  
Dnr 2021-00172 3.6.5.25 1
10. Redovisning av samlingar 2021  
Handläggare: Ulrika Kullenberg  
Dnr 2021-00173 3.6.5.25 1
11. Samverkansavtal för bibliotekssamverkan i Boråsregionen  
Handläggare: Olof Berge Kleber  
Dnr 2021-00182 3.6.2.0 1
12. Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin  
Handläggare: Ida Burén  
Dnr 2021-00160 2.8.1.0 1
13. Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem  
Handläggare: Ida Burén  
Dnr 2021-00169 1.2.2.0 1
14. Lokalbehovsplaner, planperiod 2023-2025  
Handläggare: Ida Burén  
Dnr 2021-00175 2.6.4.0 1

15. Redovisning av delegationsbeslut 2022  
Handläggare: Linnea Dahlin  
Dnr 2021-00166 1.1.3.0 1
16. Redovisning av anmälningssärenden 2022  
Handläggare: Linnea Dahlin  
Dnr 2021-00167 2.1.2.1 1
17. Inkomna och avgivna skrivelser 2022  
Handläggare: Linnea Dahlin  
Dnr 2021-00168 2.1.2.1 1
18. Biljetter till Borås Symfoniorkester våren 2022

Markus Liljedahl  
Handläggare  
033 357629

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00174 3.6.1.3

## **Bidrag till studieförbunden 2022**

### **Kulturnämndens beslut**

Kulturnämnden ger Kulturförvaltningen i uppdrag att administrera utbetalningarna av 2022 års årsbidrag till studieförbunden enligt rekommendation från Folkbildningsrådet.

### **Ärendet i sin helhet**

Årsbidraget att fördelas till studieförbunden enligt Västra Götalands Bildningsförbunds fördelningsverktyg uppgår 2022 till 3 000 tkr.

### **Beslutsunderlag**

1. Bidrag per studieförbund 2022, Kulturförvaltningen
2. Kommunbidragsrekommendationen 2022

### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. Kulturförvaltningen

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

## Kulturförvaltningen

### Bidrag per studieförbund

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	<b>(tkr)</b>	<b>(tkr)</b>
ABF	528	526
Bilda	166	162
Folkuniversitetet	335	328
Studiefrämjandet	411	424
Studieförbundet Vuxenskolan	540	527
Nykterhetsrörelsens bildningsverksamhet	158	153
Medborgarskolan	485	490
Sensus	244	261
Ibn Rushd	46	45
Kulturens bildningsverksamhet	87	84
<b>Summa</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>



## VGBs kommunbidragsrekommendation för 2022 -beräkning av studieförbundens kommunala bidrag

Denna rekommendation beslutades i VGB:s styrelse den 17 juni 2021. Styrelsen ser stora fördelar såväl för kommunerna som för studieförbunden att det kommunala bidragssystemet i så stor utsträckning som möjligt harmonierar med det statliga (se bilaga)

### **Pandemin påverkar studieförbundens verksamhet**

VGBs kommunbidragsrekommendation har på grund av pandemin ett tillägg som gäller de bidragsgrundande åren 2020 och 2021. Beslut om att både statsbidraget och regionbidraget inte kommer att grundas på 2020 och 2021 års studieförbundsverksamhet har tagits. VGB rekommenderar även kommunerna i Västra Götaland att besluta detsamma.

Villkoren för statens stöd till folkbildningen regleras i Förordningen (2015:218) om statsbidrag till folkbildningen. De fyra syftena med statens stöd till folkbildningen är att

- stödja verksamhet som bidrar till att stärka och utveckla demokratin
- bidra till att göra det möjligt för en ökad mångfald människor att påverka sin livssituation och skapa engagemang att delta i samhällsutvecklingen
- bidra till att utjämna utbildningsklyftor och höga bildnings- och utbildningsnivån i samhället
- bidra till att bredda intresset för och öka delaktigheten i kulturlivet

---

## **2022 års kommunbidragsrekommendation**

### **Studiecirklar och annan folkbildningsverksamhet**

- unika deltagare
- studietimmar
- deltagare med funktionsnedsättning

### **Kulturarrangemang**

- Antal kulturarrangemang

### **Anslaget fördelning mellan verksamhetsformerna**

70 %	studiecirklar, (50 % deltagare och 50 % studietimmar)
10 %	annan folkbildningsverksamhet (50 % deltagare och 50 % studietimmar)
20 %	kulturarrangemang (antal kulturprogram)

2022 års anslag beräknas på ett genomsnitt av verksamheten under två år, med en eftersläpning på ett år. På grund av Coronapandemin är inte 2020 års verksamhetsbidragsgrundande. Det innebär att 2022 års anslag beräknas på snittet av verksamheten 2018 och 2019 och samma beräkning används i alla tre verksamhetsformerna.

### **Nya studieförbund i kommunerna**

För de studieförbund som är nya i kommunerna sker en infasning efter genomförd verksamhet efter samma principer som ovan. Infasningen sker under 2 år där man vid första utbetalningsåret erhåller 50 % av anslaget och andra utbetalningsåret 100 %.

### **Inrapportering av verksamhet**

2021 års verksamhet ligger inte till grund för kommunbidraget för 2022 men studieförbunden rapporterar ändå in underlagen till kommunerna för att visa på vilken verksamhet som bedrivits trots pandemins begränsningar.

Studieförbunden rapporterar verksamheten med följande underlag:

- Verksamhetsplan för 2022 senast den 15 december 2021
- Verksamhetsberättelse inklusive ekonomisk berättelse för 2021 senast den 30 juni 2022
- Påskrivna kommunsammandrag senast den 30 juni 2022

### **Utbetalning av kommunanslaget**

Utbetalning av 2022 års kommunbidrag betalas ut i sin helhet senast 31 januari 2022

De kommuner som antar rekommendationen tillhandahåller Västra Götalands Bildningsförbunds fördelningsverktyg.

Skara juni 2021

Ola Wirtberg

Ordförande i Västra Götalands Bildningsförbund

## **Västra Götalands Bildningsförbund**

Marita Graad-Jansson 0709-709 400 marita.graad@vgb.nu

Hans-Åke Höber 070-575 01 42 hans-ake.hober@vgb.nu  
Bildningskonsulenter





Emma Gerdien  
Handläggare  
033-357042Datum  
2022-01-24Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2018-00137 3.6.1.0

## Återrapportering för Aktivitetsplan 2021 för utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden godkänner återrapportering från Kulturförvaltningen för aktivitetsplan 2021; utveckling av populärmusiken i Borås, samt godkänner den uppdaterade aktivitetsplanen för verksamhetsåret 2022.

### Ärendet i sin helhet

Återrapporteringen av Aktivitetsplan för utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024 ska ge en bild av arbetet under året samt utvärdera aktiviteterna och ge förslag på justeringar för aktivitetsplanen inför 2022.

Aktivitetsplanen är ett levande dokument som justeras årligen i samband med återrapportering av genomförda aktiviteter. Musiklivets förutsättningar förändras ständigt, inte minst under de senaste två åren med anledning av covid-19-pandemin.

Utvecklingsarbetet med att skapa bättre förutsättningar för populärmusikområdet i Borås har sin bakgrund i den utredning som Kulturförvaltningen genomförde under 2019 (Dnr KUN 2018-00137).

I maj 2020 godkände Kulturnämnden utredningen Musikutredning 2019 och uppdrog samtidigt Kulturförvaltningen att utforma en aktivitetsplan för åren 2021-2024 samt att utreda möjligheterna för att upprätta en (fysisk) scen för populärmusik i Borås.

I september 2020 godkände Kulturnämnden förslaget på aktivitetsplan för populärmusiken 2021-2024. Aktivitetsplanen beskriver aktiviteter inom fyra fokusområden:

- Musiklivets återväxt - ungas möjligheter att utöva musik, arrangera och forma gemenskaper
- Professionella och ideella arrangörers förutsättningar
- Musiklivets (i betydelsen kulturfält) förutsättningar att verka och utvecklas i Borås
- Angelägenhetsgrad lokalt, (del-)regionalt, nationellt och internationellt

Målsättningen är att uppnå ett levande, genrebrett musikliv som präglas av delaktighet och har en fungerande återväxt av utövare, arrangörer och publik.

### Åtterrapportering av aktivitetsplan för 2021

Alla årets aktiviteter har inte genomförts enligt plan. Pandemins restriktioner har inte gjort det möjligt att genomföra de möten och dialoger som planerats, samt försvårat förvaltnings-övergripande samverkan. Under hösten 2021 har publik musikverksamhet till viss del kunnat öppna, men inför nästkommande verksamhetsår finns betydande hinder för både offentligt, privat och ideellt initierade arrangemang på populärmusikområdet.

Mer utförlig beskrivning av aktiviteterna samt en sammanfattning av lägesbilden för 2021 finns i bilagan *Åtterrapportering av aktiviteter – Aktivitetsplan 2021*.

I maj 2021 publicerade Kulturrådet sin rapport *Arrangörer - uppföljning och kartläggning av förutsättningar*. Rapporten lyfter arrangörens viktiga roll i kulturens infrastruktur, både i att skapa arbetstillfällen för kulturskapare och som distribuerande aktör av scenupplevelser för publik i alla delar av landet.

Arrangörerna är en viktig del av kulturlivet, som möjliggör arbetstillfällen för professionella musiker. Kombinationen av kommersiella och ideella aktörer till ett större och mer varierat utbud av musikupplevelser.

De scener och mötesplatser som funnits i Borås för unga och arrangörer för mindre eller medelstora arrangörer har, eller är på väg att, försvinna. Denna utveckling betonar behovet av att skyndsamt mobilisera de intressenter som finns, och att besluta inriktningen på nästkommande års åtgärder för att stärka och utveckla Borås musikliv.

Under våren 2021 har digital handledning som stöd för unga musikproducenter prövats, och till viss del fungerat. Behoven av öppen studioverksamhet och fysiska möten har ökat under året, då flera av de alternativ för unga som tidigare funnits har stängts ned.

Samverkan kring barn och ungas möjligheter att utveckla sina skapande förmågor på musikområdet och att forma gemenskaper inom populärmusikområdet har diskuterats bland annat i relation till samverkan med Fritids- och folkhälsoförvaltningen och i tillgången till de resurser som finns inom stadens verksamheter.

Kulturskolan har under året genomfört en genomlysning av verksamheten som även den lyfter några av de utmaningar som föreligger att tillgängliggöra musik/kulturverksamhet för alla barn och unga. (Genomlysning av Borås Kulturskola, Dnr KUN 2019-00175).

Önskemål från verksamheterna om samverkan med utgångspunkt i barn och ungas egna intressen och kulturella sammanhang ligger i linje med de möjligheter för *Framtidens Kulturskola* som lyfts i den statliga utredningen för Kulturskolan (*En inkluderande kulturskola på egen grund, Betänkande av Kulturskoleutredningen Stockholm 2016, SOU 2016:69*)

Ett samarbetsavtal har ingåtts med Västra Götalandsregionen, Förvaltningen för kulturutveckling, om partnerskap kring utvecklingen av populärmusikområdet i Borås. Avtalet uppdateras årligen, med intentionen om ett långsiktigt samarbete. I linje med musiklivets önskemål om att etablera en scen anpassad för populärmusik i Borås har förundersökningen om möjligheterna för en sådan prioriterats under 2021. Inom aktivitetsplanen för 2021 låg också planerat att söka bidragsmedel för arbetet att ta fram

mötesplats/scen eller andra resurser i dialog med musiklivet, med målet att stärka Borås som delregional/regional nod för populärmusiken. Under våren låg fokus på att hålla dialog med det privata initiativ för en musikscen som bildats under hösten 2020. (*Manifest: drömmen om en ny och levande musikscen i Borås*). För att kunna ta fram ett diskussionsunderlag för att samla engagemanget och klargöra möjliga roller hos intressenterna ansöktes om medel för en projektledare som kunde axla uppdraget att undersöka möjligheterna för en (fysisk) scen för populärmusik i Borås. Två ansökningar om projektmedel gjordes under våren. Båda ansökningar fick avslag. Istället rekryterades en projektledare genom samverkan mellan Publika Möten och Förvaltningen för kulturutveckling (VGR). Rekryteringen har möjliggjort ett mer koncentrerat arbete utfört av en rutinerad projektledare. Resultatet av utredningen presenteras för Borås Kulturnämnd och Borås musikliv i ett separat ärende under våren 2022. I denna rapport lyfts även de förvaltningsövergripande frågorna, där musiken lyfts som faktor inom olika samverkande samhällsområdena.

### **Beslutsunderlag**

1. Åtterrapporering av aktiviteter, Aktivitetsplan 2021
2. Uppdaterad Aktivitetsplan inför 2022

### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. . Fritids- och folkhälsonämnden, [FF.diarium@boras.se](mailto:FF.diarium@boras.se)
2. Samhällsbyggnadsnämnden, [SBF.diarium@boras.se](mailto:SBF.diarium@boras.se)
- 3 Borås TME, [info@boras.com](mailto:info@boras.com)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

## Återrapportering av aktiviteter – Aktivitetsplan 2021

Målet för aktivitetsplanen för 2021 har varit att *etablera dialog och utforska Borås som musikstad*. Årets arbete har i stort präglats av pandemin covid-19, som uppehållit de flesta verksamheter. Detta har försvårat möjligheterna för möten och arrangemang.

Återrapporteringen beskriver aktiviteter inom de fyra fokusområdena:

- Musiklivets återväxt - ungas möjligheter att utöva musik, arrangera och forma gemenskaper
- Professionella och ideella arrangörers förutsättningar
- Musiklivets (i betydelsen kulturfält) förutsättningar att verka och utvecklas i Borås
- Angelägenhetsgrad lokalt, (del-)regionalt, nationellt och internationellt

### Sammanfattning av lägesbilden 2021 - förändringar i Borås förutsättningar som musikstad

Pandemiåren 2020-21 har inneburit en stor påfrestning för all publik verksamhet, och kanske särskilt för musiklivet. Utöver pandemins negativa inverkningar har även organisatoriska förändringar inom Borås Stads verksamheter försvagat förutsättningarna för de ideella och fria arrangörerna. Den karta av scener, och därmed arenor för populärmusiken, som ritades upp under Musikutredning 2019 har krympt.

Ungdomsverksamheterna Kulturföreningen Tåget och Brygghuset, som varit viktiga arenor för ungas arrangemang och/eller mindre musikakter, har flyttat till nya lokaler, som inte erbjudit samma möjligheter till musikverksamhet och arrangörskap. Det är i dagsläget oklart om, respektive när, deras verksamheter kommer att etablera scener i sina nya lokaler.

Klubb Undergrunden, som arrangeras av Kulturbolaget Bara Gört på Pumphuset (Simonsland), är numera Borås enda rockklubb. Efter att pandemirestriktionerna släppte under hösten 2021 har klubben haft ett stort publiktryck med i stort sett samtliga konserter utsålda. I slutet av 2021 meddelade dock Kulturbolaget Bara Gört att de upphör med sin verksamhet i Borås efter 6 år och närmare 150 konserter. Förlusten av klubben lämnar ett stort hål i Borås musikliv och konsertutbud.

Även inom det offentligt producerade programmet ser möjligheterna för pop som scenupplevelse ut att helt falla bort för nästkommande år. Populärmusik har framförallt programlagts för kulturkortet Pussel, som är den enda verksamhet som har budgeterat för populärmusikarrangemang. Scenerna för Pussels arrangemang har tidigare företrädesvis varit i samverkan med Borås Konstmuseum för stående publik, och med Borås Stadsteater för sittande publik. Ingen av dessa verksamheter har möjlighet att erbjuda scentider, och för våren 2022 går det därmed inte att förlägga musikprogram med mellanstora akter i Borås Kulturhus. Att arrangera på andra platser än i Kulturhuset medför större arbetsinsatser och högre kostnader för varje arrangemang.

Borås Stadsbiblioteks nya scen har också visat sig fungera för vissa typer av genrer, men är en speciell scenmiljö som bäst lämpar sig för öppna konserter utan inträde – vilket förstås också ger en högre kostnad för arrangemangen, när inte biljettintäkter kan kompensera för utgifterna.

Det som återstår är att hyra scener från kommersiella aktörer, vilket också det medför en betydligt högre kostnad för respektive arrangemang.

De offentligt arrangerade (drogfria) konserterna för en ung publik har varit en del i det totala musikutbudet i staden som inte ersätts av någon annan aktör i dagsläget. Enstaka konserter genomförs av externa (från andra städer) arrangörer på exempelvis Sagateatern eller Åhaga, men det totala utbudet riskerar att tunnas ut ytterligare och fördelas glest över året.

Utbudet av och mötesplatserna kring populärmusik i Borås riskerar alltså en ännu starkare negativ utveckling på grund av brist på arrangörer och lämpliga scener, än den som identifierades 2019. Bristen på kontinuitet i det lokala utbudet riskerar att vara ett hinder för den delen av målet som handlar om att etablera en *scen* i kulturell mening - det vill säga de gemenskaper, kulturvanor och engagemang som etableras runt musikupplevelser.

Inför nästkommande verksamhetsår har aktualiteten av att identifiera och stärka nya mötesplatser och scener för populärmusiken skärpts ytterligare. Utan att ha dessa plattformar på plats faller också andra insatser, såsom att stötta unga, ideella eller fria arrangörer.

## Musiklivets återväxt - ungas möjligheter att utöva musik, arrangera och forma gemenskaper

### Nytt Kulturstipendium

I maj 2021 beslutade Kommunfullmäktige på Kulturnämndens förslag att instifta ett arbetsstipendium för olika kulturuttryck. (Dnr KUN 2020-00136). Stipendiet är sökbart från 2022. Detta stipendium är inriktat mot konstnärlig utveckling utan offentlighetskrav. Det kan sökas av både enskilda personer och av grupper, och kan därmed verka stärkande även för de musiker och band som verkar i Borås och som vill söka stödet.

### Musikproduktion Online, våren 2021

Under våren 2021 initierades en samverkan mellan Kulturförvaltningen och verksamheten Brygghuset för att erbjuda handledning för hem-musikstudio över digitala medier.

Under våren erbjöds handledningstillfällen som kunde bokas av målgruppen. Tio (10) torsdagar från februari till mars, två tider per torsdag. Musikproduktion Online erbjöd digital handledning och stöd i musikprogram såsom *Logic Pro X*, *Garageband* eller *Cubase* samt plug-in instrument och effekter som equalizers och kompressorer.

De ungdomar som deltog i satsningen har varit nöjda, men efterfrågan sjönk framåt sommaren. Konceptet inkluderades i Brygghusets övriga verksamhet där även online-tillfällen med handledning i gitarrspel och handledning av band introducerades av verksamheten. Därefter beslutades det att Brygghusets verksamhet skulle integreras med Träffpunkt Simonsland. Onlinehandledningen för studion har därefter inte återupptagits, då verksamheten inte har någon studiomiljö för musik ännu.

### Samverkan kring barn och unga

Under våren var Fritids- och folkhälsoförvaltningens verksamhet Brygghuset en aktiv samverkanspart med Publika möten där en stor del av dialogen kring ungas möjligheter till musikskapande fördes. När verksamheten sedan gick in i en process att flytta verksamheten till nya lokaler stannade dialogen upp, för att återupptas under slutet av hösten 2021.

I december bjöds Kulturförvaltningens och Fritids- och folkhälsoförvaltningens verksamheter för barn och unga in till en verksamhetsövergripande dialog om resurser, verksamheternas uppdrag och metod utifrån perspektivet barn och ungas behov på musikområdet. Personal från Brygghuset, Kulturskolan och Publika möten närvarade.

Mötet lyfte bland annat önskemål från målgruppen unga om öppen studioverksamhet, som inte tillgodoses av någon verksamhet idag. Mötet identifierade också möjligheter till samverkan som kan stärka barn och ungas eget musikskapande och tillgången till de resurser som finns inom stadens verksamheter.

En genomgående tematik som diskuterades var ungas behov av flexibilitet - att kunna musicera på sina egna villkor och på tider som de själva väljer. Det är idag svårare att engagera unga i kurser eller längre engagemang. Flexibla, öppna sammankomster föredras av målgruppen - särskilt väl fungerar detta format i stadens utsatta områden.

Kulturskolan på Simonsland har en professionell studio som idag används sparsamt, och företrädesvis för att öva på inspelning, mer sällan för publicering av materialet. Frågan lyftes om denna studio kan tillgängliggöras för fler genom samverkan med Fritids- och folkhälsoförvaltningens studiokunniga personal.

I dialogen om studioverksamhet påtalades möjligheten att samverka mellan de av Fritids- och folkhälsoförvaltningens ungdomsverksamheter som är intresserade av att erbjuda studioverksamhet, Kulturskolan och Träffpunkt Simonsland. Bland annat kan en synkronisering av vilka digitala program som används i respektive studio och intern fortbildning/handledning personal emellan stärka tillgången av kvalitativ verksamhet för unga i fler stadsdelar.

### Professionella och ideella arrangörers förutsättningar

En viktig resurs för att stärka möjligheter och utveckling för arrangörer är att det finns scener att arrangera på. Detta gäller för såväl professionella och ideella arrangörer. Arrangörerna är en viktig del av kulturlivet, som möjliggör arbetstillfällen för professionella musiker. Samtidigt bidrar kombinationen av kommersiella och ideella aktörer till ett större och mer varierat utbud av musikupplevelser.

En scen anpassad för populärmusikens behov var ett starkt önskemål från musiklivet i Borås under utredningsarbetet 2019. Förhoppningen var att forma en arbetsgrupp med de intressenter som var engagerade i frågan, men svårigheten att mötas under pandemin gav en mer individuell strategi.

Inom aktivitetsplanen för 2021 låg också planerat att *söka bidragsmedel för arbetet att ta fram mötesplats/ scen eller andra resurser i dialog med musiklivet, med målet att stärka Borås som delregional/ regional nod för populärmusiken.*

Två ansökningar om projektmedel gjordes under våren, en till Sparbanksstiftelsen Sjuhärad och en till Västra Götalandsregionen. Båda ansökningar fick avslag. Den senare med motiveringen att frågan är en angelägen kulturpolitisk fråga, men att kostnaden bör prioriteras inom verksamhetens egen budget.

För att komma vidare rekryterades i samverkan mellan Förvaltningen för Kulturutveckling och Publika möten en projektledare under hösten, för att genomföra undersökningen om möjligheterna för en scen för populärmusik i Borås. Arbetet presenteras för Borås Kulturnämnd och Borås musikliv i ett separat ärende under våren 2022.

Musiklivets (i betydelsen kulturfält) förutsättningar att verka och utvecklas i Borås (SBF, KuF, Näringsliv)

Möjligheterna till möten, samarrangemang och dialog har varit små under pandemin. De digitala alternativen har bedömts som mindre gångbara i en tid när publika verksamheter kämpar med ständigt nya utmaningar för att bedriva sitt arbete under pandemirestriktionerna. Metoden som planerats för att hålla dialog med musiklivets aktörer var Musikforum. Dessa bedömdes inte vara möjliga att genomföra under pandemin.

Inom stadens egen organisation har också samverkan varit svår att upprätta. Möjligen är även här pandemin en faktor som har försvårat årets arbete, genom att hålla de flesta verksamheter sysselsatta. De förvaltningsövergripande frågorna, där musiken lyfts som faktor inom olika samverkande samhällsområden lyfts särskilt i den separata rapporten om möjligheterna för en (fysisk) scen för populärmusik i Borås som presenteras under 2022.

I Stadsrummet, som är ett gemensamt projekt mellan Samhällsbyggnadsförvaltningen och Kulturförvaltningen, planerades att föra dialog kring stadsutvecklingen och musiklivets plats i den. Tyvärr har pandemin medfört att invigningen av Stadsrummet och de arrangemang som planerades där har skjutits på framtiden.

Även på Konstbiennalen fanns en ambition att boka musikakter för att ge musiken plats i fler kontexter och staden som scenrum. Tyvärr medförde pandemin även där att den möjligheten till samverkan kring musikinslag fick ställas in.

#### 4. Angelägenhetsgrad lokalt, (del-)regionalt, nationellt och internationellt

Det regionala perspektivet betonar behovet av strukturer och mötesplatser som kan fungera som portaler för regionalt (och statligt) stöd till musiklivet. Under 2021 har samarbetet fokuserat just på frågan om möjligheterna att etablera en musikscen i Borås.

Vid årets början upprättades ett samarbetsavtal mellan Publika möten och Västra Götalandsregionen, Förvaltningen för kulturutveckling. Detta innebär att förvaltningarna har ingått ett partnerskap kring utvecklingen av populärmusikområdet i Borås. Samarbetsavtalen tecknas för ett år i taget, men med utgångspunkten i en långsiktig samverkan kring populärmusiken mellan Borås Stad och Förvaltningen för Kulturutveckling.

Framförallt avser samarbetet att hitta vägar för en ny scen/scener i Borås, bland annat genom stöd från Förvaltningen för Kulturutveckling med processledning och dialog, stärka musikarrangörer och utforma residens. Ambitionen är att detta ska kunna leda till en ny musiknod som kan upprätthålla fortsatt samverkan mellan parterna.

Inom nätverket för Boråsregionens kultursamordnare redovisas Borås Stads utvecklingsarbete för populärmusiken kontinuerligt, och även där har möjligheterna till gemensam turnéläggning lyfts.

#### **Regionala samarbeten**

Samverkan med regionalt verksamma organisationer och arrangörer/bokare bedöms stärka bredden i det lokala utbudet av populärmusik. De har många gånger stora nätverk både nationellt och internationellt, och lång erfarenhet av publikarbete i regionen. Svårigheten är bristen på lämpliga scener att erbjuda för både lokala och regionala arrangörer.

## Bilaga 1, Återrapportering av Aktivitetsplan 2021 (Utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024)

Under hösten 2021 blev det återigen möjligt att börja arrangera musikarrangemang och att samla en fysisk publik. Publika möten kunde då erbjuda:

- Guldpusselkonsert med Maja Francis (country/pop)
- Tisdagar på Kulturhusets arrangemang Kulturkväll med Parizad (persisk, bulgarisk och svensk folkmusik) och Dekula Band som spelar soukous-musik (en mycket populär genre i östra och centrala Afrika)

Båda tillfällena arrangerades i samverkan med Borås Stadsteater, som tillhandahöll Lilla respektive Stora scen. Dessa artister är exempel på nationella akter som går - men som inte är optimala - att presentera för sittande publik.

I samverkan med Borås Stadsbibliotek och de regionalt verksamma aktörerna klubb Koloni, Planetafestivalen samt Clandestinfestivalen i Göteborg kunde Publika möten arrangera en spelning med

- Etran de L'Air - ett elgitarrbaserat bröllopsband från Niger, som spelar så kallad "ökenblues"

Detta är ett exempel på hur internationella akter av hög kvalitet kan erbjudas publiken i Borås genom regional samverkan och turnéläggning.

### Beslutsunderlag

1. Musikutredning 2019, Dnr KUN 2018-00137
2. Manifest: Drömmen om en ny och levande musikscen i Borås
3. Aktivitetsplan, utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024 Dnr KUN 2018-00137
4. Samarbetsavtal, Förvaltningen för Kulturutveckling, Dnr 2018-00137, dokument 13278
5. Arbetsstipendium för Kultur, Dnr KUN 2020-00136, Beslut KF 2021-05-20 §104
6. Genomlysning av Borås Kulturskola – en utredning av kulturskolans verksamhet avseende avsatta resurser för personal, lokaler och verksamhet
7. En inkluderande kulturskola på egen grund, SOU 2016:69
8. Arrangörer: Uppföljning och kartläggning av förutsättningar. Statens kulturråd 2021, ISBN: 978-91-87583-68-1



## Uppdaterad aktivitetsplan, 2022

**Mål: Att mobilisera Borås Musikliv kring att identifiera, utveckla och stärka möjliga scener och mötesplatser för populärmusiken samt stärka kunskaperna om musiklivets förutsättningar. Inför verksamhetsåret 2022 ska en färdig idé kring utveckling av musikscen(er) vara klar och presenteras för Kulturnämnden.**

En del aktiviteter som behövs skjutas upp på grund av pandemin under 2021 bör i möjligaste mån genomföras under 2022. Det omfattar bland annat gemensamma studiebesök och Musikforum som inte kunnat genomföras.

Fokus behöver läggas på att utveckla strukturer och stöd för stadens musikutbud i bas- och mellansegmentet. Rapporten om vilka möjligheter som finns att etablera en scen för populärmusiken i Borås bör skyndsamt behandlas och beslut bör tas med utgångspunkt i rapportens slutsatser och förslag.

I slutet av året utvärderas aktiviteterna och förslag på justeringar av kommande års aktivitetsplan presenteras för Kulturnämnden (senast) under december månads sammanträde.

Aktiviteterna är organiserade utifrån fyra fokusområden:

1. Musiklivets återväxt
2. Professionella och ideella arrangörers förutsättningar
3. Musiklivets förutsättningar att verka och utvecklas i Borås
4. Angelägenhetsgrad lokalt, (del)regionalt, nationellt och internationellt

### **1. Musiklivets återväxt - ungas möjligheter att utöva musik, arrangera och forma gemenskaper**

- Fortsätta att bjuda in till verksamhetsövergripande avstämningar kring barn och ungas musikskapande. Under 2022 bör även fler aktörer som arbetar med målgruppen unga bjudas in till dialogen (studieförbunden, kulturföreningar, Navet).
- Undersöka möjligheterna att skapa mer regelbundna strukturer för musik kring ungas egna kulturella sammanhang, exempelvis kring sommarlovsverksamhet, på Magasinsgatan 8 eller i samverkan med Fritids- och folkhälsoförvaltningens verksamheter.
- Inventera de festivaler och möten kring musik som sker utanför stadsrummet, exempelvis folkparker och liknande.
- Gemensamma studiebesök för personal från de verksamheter som arbetar med barn och unga. Särskilt beakta verksamheter som arbetar med ungas egna samtida musikaliska uttryck: rap, poesi, sång med mera.

## **2. Professionella och ideella arrangörers förutsättningar**

- Utveckla gemensam kunskapsproduktion och dialog mellan musiklivets aktörer och Borås Stad genom exempelvis Musikforum med inbjudna gäster/föreläsare kring olika fokusområden.
- Följa upp den utredning som genomförts kring möjligheterna att etablera en (fysisk) scen anpassad för populärmusik i Borås och presentera denna för Kulturnämnden och Borås musikliv. Därefter bör en arbetsgrupp bildas kring hur frågan ska tas vidare efter politiskt beslut.
- Genomföra studiebesök, eventuellt tillsammans med intresserade arrangörer, studieförbund eller tjänstemän för att stärka gemensamma kunskaper kring organisatoriska möjligheter, drift och utmaningar för samtida musikverksamheter. Exempelvis Scenit i Örebro, Mejeriet i Lund, Plan B i Malmö och Blå i Oslo.

## **3. Musiklivets (i betydelsen kulturfält) förutsättningar att verka och utvecklas i Borås**

- Kunskapsinhämtning för politiker och tjänstemän i syfte att öka förståelsen för musikområdet i relation till stads- och ekonomisk utveckling. Till exempel:
  - Armkroksresa för politiker och tjänstemän med stöd av Västra Götalandsregionen, Förvaltningen för Kulturutveckling, alternativt fortbildning med besökande expertis. (Till exempel genom konsulter från Sound Diplomacy eller annan handledande organisation). Aktivitetens innehåll bestäms i dialog mellan Näringsliv, Samhällsbyggnadsförvaltningen och Kulturförvaltningen samt Förvaltningen för kulturutveckling.
- Publikutveckling – samverka kring hur publikens engagemang i musiklivet och publikinflytandet kan stärkas. Undersöka möjligheterna för samverkan mellan studieförbund, föreningslivet och Borås Stad för att stärka de genrer och publikgrupper som är "osynliga" i stadens kulturutbud.

## **4. Angelägenhetsgrad lokalt, (del-)regionalt, nationellt och internationellt**

- Samarbetsavtalet med Västra Götalandsregionen, Förvaltningen för Kulturutveckling uppdateras i början av året. Avtalets inriktning formas till stor del på hur Borås Stad väljer att gå vidare utifrån den scenutredning som genomförts under 2021.
- Fortsätta utveckla samverkan med regionala arrangörer och organisationer i syfte att stärka musikutbudet i Borås samt att stärka regional samverkan.
- Fortsätta dialog med arrangörsorganisationen VG Live och undersöka samverkansmöjligheter till dialogformer och gemensamma kunskapshöjande insatser, exempelvis panelsamtal.
- Analysera hur lokala såväl externa arrangörer kan främjas att verka inom staden, i samverkan med Västra Götalandsregionen. Till exempel med hjälp av en genomlysning av kulturbidragens utformning ur arrangörssperspektiv.

Bilaga 2, Åtterrapporing av Aktivitetsplan 2021 (*Utveckling av populärmusiken i Borås 2021-2024*)

- Undersöka ambitionerna och möjligheterna för ett större musikarrangemang i Borås som även engagerar lokala aktörer.

Catharina Sparre  
Handläggare  
033 357678

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00140 3.6.1.3

## Ansökan om årsbidrag för kulturverksamhet 2022

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden beslutar att fördela Årsbidrag och hyresbidrag för 2022 enligt bilaga.

Kulturnämnden beslutar att reservera summan 282 tkr från kulturförvaltningens buffert, för att kostnadstäckta beslutet.

### Sammanfattning

Sammanlagt har 24 ansökningar om Årsbidrag inkommit för verksamhetsåret 2022. I fördelning ingår även hyresbidrag till fyra föreningar. Fördelningen av Årsbidrag utgår från föreningarnas ansökningar, och kulturnämndens regler för kulturbidrag. Kulturnämndens rambudget 2022 för stöd till övrig kulturverksamhet är 4 459 tkr och fördelas enligt följande; 1 088 tkr till hyresbidrag, *Projekt- och arrangemangsbidrag* 280 tkr, *En snabb slant* 60 tkr och *kulturstipendier* 45 tkr. Det ger 2986 tkr att fördela på årsbidrag för föreningars kulturverksamhet.

Summan som föreningarna totalt har ansökt om för verksamhet är 4 279 tkr. För 2022 får alla föreningarna samma bidrag som förra året och två föreningar söker för första gången.

Nämndbidragets storlek motsvarar inte det stora behov som finns hos föreningarna. Detta blir tydligt när fördelningen av årsbidragen ska göras, vilket påverkar både utbudet till barn och unga och antalet aktiviteter som föreningarna kan genomföra. Borås kulturella föreningsliv har på olika vis påverkats av pandemin, och om föreningarna kan behålla samma ekonomiska bidragsnivåer som förra året, ges de bättre förutsättningar att hantera pandemins konsekvenser för verksamheterna.

För att upprätthålla bidragsnivån för nuvarande föreningar och samtidigt kunna stötta nya goda initiativ beslutas att reservera summan 282 tkr från kulturförvaltningens buffert, för att kostnadstäckta beslutet.

.

## Ärendet i sin helhet

Sammanlagt har 24 ansökningar om Årsbidrag inkommit för verksamhetsåret 2022. I fördelning ingår även hyresbidrag till fyra föreningar. För Flaménska gården och Biblioteksmuseet följer de hyresuppräknings som LFF gör årligen och som inte är påverkbara för Kulturnämnden. För I15 Vänner och Åhagas del, finns tidigare beslut från KS om årligt bidrag.

Årets ansökningar har dels skett via mail, men de flesta genom det nya gemensamma bidragssystemet med Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Smartbook. Till ansökan ska verksamhetsberättelse, revisionsberättelse, och budget bifogas. Vid förändringar eller för nya föreningar ska även stadgarna bifogas.

Fördelningen av Årsbidrag är föreslagen utifrån föreningarnas ansökningar och hur väl verksamheten följer kulturnämndens regler för kulturbidrag. Borås har många föreningar med hög kvalitet och ordnad ekonomi. Borås kulturella föreningsliv har på olika vis påverkats av pandemin, och om föreningarna kan behålla samma ekonomiska bidragsnivåer som förra året, ges de bättre förutsättningar att hantera pandemins konsekvenser för verksamheterna.

Nämndbidraget som ska fördelas motsvarar inte det stora behov som finns hos föreningarna. Detta blir tydligt när fördelningen av årsbidragen ska göras vilket påverkar både utbudet till barn och unga och antalet aktiviteter som föreningarna kan genomföra. Summan som föreningarna totalt har ansökt om är 4 279 tkr. För 2022 alla föreningarna samma bidrag som förra året och två föreningar söker för första gången..

Nämndbidraget är för 2022 på **4 459 tkr** och fördelas på 1 088,4 tkr till hyror, *Projekt- och arrangemangsbidrag* 280 tkr, *En snabb slant* 60 tkr och *kulturstipendier* 45 tkr. Det ger 2986 tkr att fördelas på faktiska årsbidrag till verksamhet.

Bidraget för 2022 är en minskning med 198 tkr jämfört med 2021 då bidraget var 4 657 tkr. Detta p g a ökade hyreskostnader 2022, missuppfattning i samband med effektivisering samt att pengarna till projekt- och arrangemangsbidrag och En snabb slant inte dragits ner som föregående år.

Sammantaget finns det ett ökat ekonomiskt behov hos föreningarna för att de ska kunna driva sin verksamhet, men även för att utveckla den eller genomföra vissa aktiviteter under 2022. Det är positivt för Borås att föreningsliv är så aktivt, samtidigt innebär det en utmaning kring nämndbidragets fördelning mellan bidrag och hyror.

För att upprätthålla bidragsnivån för nuvarande föreningar och samtidigt kunna stötta nya goda initiativ beslutas att reservera summan 282 tkr från kulturförvaltningens buffert, för att kostnadstäcka beslutet.

.

## Årsbidrag till föreningarna

### *Borås Fotoklubb*

Föreningen har en stabil verksamhet av god kvalitet även om den främst vänder sig till föreningens egna medlemmar. Under 2022 ska de genomföra ett bokprojekt "Borås Då och nu". Föreningen söker 30 tkr och beviljas bidrag på 10 tkr för 2022.

### *Borås Orkesterförening*

Borås Orkesterförening bidrar till Borås kulturliv genom symfonikonsserter för stadens publik. Föreningen har fått säga upp personal och öka de ideella insatserna som försök till kostnadsbesparingar. Föreningen söker 1 150 tkr och beviljas bidrag på 800 tkr för 2022.

### *Borås Släktforskare*

Föreningen involverar både föreningsmedlemmar och övriga intresserade. Föreningen söker bidrag på 60 tkr och beviljas 25 tkr för 2022.

### *Borås och Sjubäradbygdens konstförening*

Föreningen bedriver kvalitativ verksamhet och arbetar med målgruppsarbete både för utställare samt besökare. Föreningen söker 40 tkr och beviljas bidrag på 40 tkr för 2022.

### *Bredareds Hembygdsförening*

Föreningen bedriver hembygdsverksamhet och publik verksamhet med bred målgrupp, bland annat genom att förvalta museet Unos Djur. Föreningen söker 20 tkr och beviljas bidrag på 15 tkr för 2022.

### *Bstreet*

Föreningen Bstreet har ett tydligt ungdomsfokus och bedöms ha en potentiellt stödjande funktion för Borås övriga kulturliv. Föreningen söker 60 tkr och beviljas bidrag på 60 tkr för 2022.

### *Club Jazz in Time*

Föreningen erbjuder bland annat kostnadsfria besök till deras konserter för unga musiker som deltar i workshops i samarbete med kulturskolan i Borås. Föreningen söker 70 tkr och beviljas bidrag på 50 tkr för 2022.

### *Dannike Hembygdsförening*

Dannike hembygdsförenings verksamhet består bland annat av öppet hus, grillkväll samt midsommarfirande, med historiskt tema samt skötsel av hembygdsgård och torpinventering i området. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

### *De Sju Häradernas kulturbesöksförening*

Föreningen gör en viktig kulturhistorisk gärning i nära samarbete med Textilmuseet och bedriver en bred verksamhet med utvecklingsprojekt för Ramnaparken i samarbete med övriga aktörer. Föreningen söker ett minskat belopp jämför med föregående år på 165 tkr och beviljas bidrag på 100 tkr för 2022.

*Fristads Hembygdsförening*

Föreningen bedöms bedriva en omfattande hembygdsverksamhet både pedagogiskt och med socialt fokus. Föreningen söker och beviljas bidrag på 10 tkr för 2022.

*Fristads orkesterförening*

Föreningens verksamhet bedöms vara av stabil och god kvalitet, samt utvecklar verksamheten årligen. Verksamheten består bland annat av uppsökande konserter på äldreboenden. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr 2022.

*Gingri hembygdsförening*

Gingri hembygdsförening bedriver hembygdsverksamhet kring två stugor i Gingri by med flertalet sammankomster under året, dels för att locka nya besökare och dels för att öka gemenskapen i byn. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

*Hedareds byalag*

Föreningen har till syfte att bevara och vårda en rad av kulturarvets byggnader och föremål. Vid alla aktiviteter är föreningens mål att nå ut till och engagera ungdomar, nyinflyttade och övriga intresserade i Borås kommun samt närliggande orter. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

*H.E.L.P Foundation*

Föreningen har till syfte att gynna afrikansk kultur i Sverige och att skapa interkulturella band mellan afrikanska och andra nationaliteter oavsett deras religion, tro, kön, hudfärg, fysisk förmåga eller funktionshinder, i samhället. Föreningens tidigare evenemang var den första av den typen i Skandinavien och har dragit till sig barn, ungdomar, vuxna och organisationer. Föreningen söker 50 tkr och beviljas bidrag på 20 tkr för 2022.

*Hemgården*

Föreningen Hemgården är ett betydande inslag i Borås stads kulturliv. De tillhandahåller många olika aktiviteter under samma tak men ingår och möjliggör även breda samarbeten inom Borås kulturliv. Föreningen satsar på att vara ett hus där man kan komma och bara vara eller delta. Föreningens söker 1 800 tkr och beviljas bidrag på 900 tkr för 2022

*Jazz och Bluesföreningen Cookin´*

Föreningen har en stabil och välbesökt verksamhet av hög kvalitet som utvecklas årligen. Föreningen söker 75 tkr och beviljas ett bidrag på 70 tkr för 2022.

*Kammarmusiken i Borås*

Föreningen bedöms utveckla sitt arbete kontinuerligt, bland annat genom nya samarbeten och programläggning. Deras betydande samarbete med Kulturskolan fortsätter. Föreningen söker 90 tkr och beviljas bidrag på 80 tkr för 2022.

*Knalleslördarna*

Föreningen främjar, bevarar och utvecklar bygdens slöjdkunskap bland annat med kursverksamhet. Föreningen planerar att starta upp en barnslöjdgrupp och

utveckla ett internationellt projekt med ett av Japans största varuhus, Takashimaya. Föreningen söker 50 tkr och beviljas bidrag på 20 tkr för 2022.

#### *Kinnarumma Hembygdsförening*

Föreningen bedriver hembygdsfrämjande verksamhet, samarbeta med andra föreningar och organisera kulturafton, julmarknad med mera och vill satsa för att nå fler barnfamiljer och ungdomar. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

#### *Ljushult Hembygdsförening*

Föreningen bedriver hembygdsfrämjande verksamhet och vill öka med nya öppna arrangemang för att hitta fler intresserade som vill delta lite djupare i verksamheten. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

#### *Ny Musik*

Föreningen är ett unikt inslag som tillgängliggör ett smalt program av hög kvalitet i stadens kulturliv. Föreningen söker 100 tkr och beviljas bidrag på 75 tkr för 2022.

#### *Rångedala Hembygdsförening*

Föreningen arbetar efter gamla metoder vid renovering av byggnader och redskap och samarbetar även med andra föreningar. Föreningen söker och beviljas ett bidrag på 8 tkr för 2022.

#### *Seglora hembygdsförening*

Seglora hembygdsförening bedriver hembygdsverksamhet och arrangerar bland annat ett välbesökt midsommarfirande. Föreningen söker och beviljas bidrag på 5 tkr för 2022.

#### *Ålgården*

Föreningen utgöra ett viktigt inslag i Borås kulturliv. Föreningen, som även har ett regionalt uppdrag, tillgängliggör verkstäder och utställningslokaler för konstnärer och arrangörer och bedriver residensverksamhet samt en betydande publik verksamhet. Föreningen söker och beviljas bidrag på 450 tkr för 2022.

### **Hyresbidrag**

#### *Hemgården*

Föreningen har en ökad hyreskostnad för 2022 och har tagit över Sven Smens lokal och söker och beviljas därför ytterligare hyresstöd med 35 tkr.

#### *I 15:s vänner*

Föreningen har sedan 2017 haft hyresbidrag som hanteras av Kulturnämnden då lokalen främst ska användas som museum.

#### *Flaménska*

Föreningen har en ökad hyreskostnad för 2022 som fastställs av LFF.

#### *Biblioteksmuseet*

Föreningen har en ökad hyreskostnad för 2022 som fastställs av LFF.

### **Övrigt bidrag**

Åhaga erhåller ett årligt bidrag på 500 tkr enligt beslut från KS.



### **Beslutsunderlag**

1. Fördelning av föreningsbidrag 2021-2022
2. Kulturnämndens regler för kulturbidrag

### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. Fritids- och folkhälsonämnden, [FF.diarium@boras.se](mailto:FF.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

Akt.		2021			2022		
		Söker	Förslag	Beslut	Söker	Förslag	Beslut
7141	<b>Årsbidrag</b>						
	Borås Fotoklubb	30	10	10	30	10	10
	Borås Orkesterförening	800	800	800	1 150	800	800
	Borås Släktforskare	50	25	25	60	25	25
	BOSK	40	40	40	40	40	40
	Bredareds hembygdsförening	30	20	20	20	15	15
	Bstreet	100	60	60	60	60	60
	Club Jazz Intime	70	50	50	70	50	50
	Dannike Hembygdsförening	5	5	5	5	5	5
	De Sju häradernas kulturhistoriska	267	100	100	165	100	100
	Fristads hembygdsförening	10	10	10	10	10	10
	Fristads orkesterförening	5	5	5	10	5	5
	Gingri hembygdsförening	5	5	5	5	5	5
	Hedareds byalag	10	5	5	10	5	5
	HELP foundation				50	20	20
	Hemgården verksamhetsbidrag	1 200	900	900	1 800	900	900
	Jazz och Bluesför. Cookin´	70	70	70	75	70	70
	Kammarmusiken i Borås	90	80	80	90	80	80
	Knalleslöjdarnas	50	20	20	50	20	20
	Kinnarumma hembygdsförening	9	5	5	9	5	5
	Ljushults hembygdsförening	5	5	5	7	5	5
	Ny Musik	75	75	75	100	75	75
	Rångedala hembygdsförening				8	8	8
	Seglora hembygdsförening	8	5	5	5	5	5
	Ålgården	460	450	450	450	450	450
	HBF Westergyllen		10	10			
	Toarps HBF		10	10			
Hyreskostnader	Hemgården hyra	370,2	370,2	370,2	410,4	410,4	410
	I15:s Vänner, regementet	293	293	293	293	293	293
	Flaménska gården	69	69	69	70	70	70
	Biblioteksmuseet	307	307	307	315	315	315
7119	<b>Kulturstipendier</b>	45	45	45	45	45	45
7118	<b>En snabb slant</b>	60	60	60	60	60	60
7142	<b>Arrangemang/Projektbidrag</b>	280	247	247	280	280	280
7144	<b>Åhaga</b>	500	500	500	500	500	500
	<b>Summa bidrag</b>	5 314	4 657	4 657	6 252	4 741	4 741
	<b>Nämndbidrag</b>	4 657	4 657	4 657	4 459	4 459	4 459
	<b>Differens</b>	-657	0	0	-1 793	-282	-282



Eva Eriksdotter  
Handläggare  
033 357681

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2019-00036 3.6.5.25

## Förutsättningar för att skapa en skulpturpark i Annelundsparken

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden beslutar att godkänna utredningens förslag på kriterier för konstnärlig gestaltning samt förslag till möjlig utveckling av konstnärlig gestaltning i Annelundsparken.

### Sammanfattning

Kommunfullmäktig har gett Kulturnämnden i budgetuppdrag att i samarbete med Tekniska nämnden, se över Annelundsparkens förutsättningar och utvecklingsmöjligheter.

Utredningen ska särskilt belysa hur man kan använda konstnärlig utsmyckning, ljus och ljud för att göra en promenad i parken till en kulturell upplevelse.

Utredningen presenteras i sin helhet i *Utvecklingsstrategi Konststaden Borås 2021-2030 del E Annelundsparken (se bilaga 1)*. Utredningen har undersökt frågan om det finns förutsättning att skapa en skulpturpark i Annelundsparken, frågan har även beretts i samverkan med Tekniska förvaltningen. Slutsatsen är att parken saknar förutsättningar för ett så specifikt format som en skulpturpark, och istället föreslås att en utveckling av parken med konstnärlig gestaltning sker med utgångspunkt i parkens särskilda förutsättningar och växtlighet i fokus. Kulturnämnden anser därmed budgetuppdragets fråga besvarad att det inte ska skapas en skulpturpark i Annelundsparken utan istället satsa på att utveckla parken med konstnärlig gestaltning.

Med utgångspunkt i tidigare diskussioner och i samråd med Tekniska förvaltningen presenterar ärendet även kriterier för konstnärlig gestaltning.

### Ärendet i sin helhet

Annelundsparken är en av Borås äldsta parker och utgör det viktigaste och mest tillgängliga grönområdet för boenden i östra centrum. Parken som är kuperad består dels av en naturdel i norr med stigar i en uppvuxen tall- och bokskog. Den andra delen i söder, kringgårdad av Kungsgatan samt riksväg 40, är av mer anlagd karaktär och terrasserad med fruktträd och planteringar.

Annelundsparken är 91 400 kvadratmeter stor och mer än halva arealen är naturpark. På försommaren blommar här azaleor och rhododendron och på en av terrasserna finns ett pion sortiment med ett 80-tal sorter. På nedre terrassen finns en fruktträdgård med bland annat frukthäckar, kordongträd, familjeträd och högstamträd.

Utredningen presenteras i sin helhet i *Utvecklingsstrategi Konststaden Borås 2021-2030 del E Annelundsparken (se bilaga 1)*. Med utgångspunkt i tidigare diskussioner och i samråd med Tekniska förvaltningen presenteras kriterier för konstnärlig gestaltning samt förslag till möjlig utveckling av konstnärlig gestaltning i Annelundsparken.

### **Kriterier för konstnärlig gestaltning**

Utredningen har tagit fram ett antal kriterier för konstnärlig gestaltning i Annelundsparken:

- Konstnärlig gestaltning i Annelundsparken ska ha en särskiljande karaktär mot övriga skulpturstaden Borås Stad.
- Platsspecifik gestaltning utifrån parkens och trädgårdens karaktär.
- Karaktären i parkens ekologiska skogsavsnitt ska bevaras och installationer ska inte störa den ekologiska miljön och dess funktion.
- Parkens karaktär som en plats för lekfulla och kreativa aktiviteter i naturen ska finnas kvar och konstverk ska ha en robust karaktär.
- Undvika skapa konflikter i den befintliga miljön. Gestaltning ska ta avstamp i och förhålla sig till platsen.
- Fortsatt utveckling av Annelundsparkens konstnärliga gestaltning ska ske gemensamt mellan kulturförvaltningen och tekniska förvaltningen.

### **Utveckling av konstnärlig gestaltning**

Utredningen föreslår att utveckling av konstnärlig gestaltning sker med utgångspunkt i parkens särskilda förutsättningar och med växtligheten i fokus. Bedömningen är att zonen nedanför Annelundsvillan, den så kallade Årstidsträdgården, kan utvecklas för aktiviteter som ansluter till villan som på så vis kan förstärkas som mötesplats, café med mera. På så sätt får parken ett centrum som är attraktivt för umgänge i en fin kulturmiljö. Ett bullerskydd bör övervägas för att skapa en avskärmad miljö. Konstnärlig utsmyckning som bygger på platsens förutsättningar, som kopplar till växtlighet, blommor, träd kan passa.

Ytterligare ett antal platser har lokaliserats som lämpliga för konstnärliga installationer av t ex ljus och ljud. Kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum kommer i samråd med Tekniska förvaltningen att utlysa konstuppdrag till Annelundsparken under 2022.

Kulturnämnden beslutar att godkänna utredningens förslag på kriterier för konstnärlig gestaltning samt förslag till möjlig utveckling av konstnärlig gestaltning i Annelundsparken.

### **Beslutsunderlag**

1. Utvecklingsstrategi Konststaden Borås 2021-2030 del E Annelundsparken

### **Samverkan**

FSG 2021-11-30

**Beslutet expedieras till**

1. Kommunstyrelsen, KS.diarium@boras.se

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef



# UTVECKLINGSSTRATEGI KONSTSTADEN BORÅS

2021  
2030

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sid

<b>FÖRORD</b>	5
<b>DEL A INLEDNING</b>	7
Uppdraget	7
Tack för allt stöd	8
Bakgrund i korthet	8
Utredningsrapportens disposition	8
Sammanfattning	9
<b>DEL B KONSTSTADEN BORÅS</b>	10
Kort om staden Borås	10
Borås Vision 2025	11
Konsten och skulpturstaden	11
Aktörer inom konst	12
Sammanfattande kommentar	16
Bilden av Borås	17
Hur upplever en besökare konststaden Borås?	18
Vad är målet med att profilera Borås som konststad?	21
<b>DEL C BORÅS KONSTMUSEUM – BEDÖMNING AV NUVARANDE FÖRUTSÄTTNINGAR</b>	22
Hur Borås Konstmuseum startade	22
De kulturpolitiska uppdragen	23
Verksamheten i Borås Konstmuseum	24
Samla, visa, vårda	25
Resurser	31
Lokaler	31
Kulturhuset	31
Borås Konstmuseums lokaler	32
Lokalers funktionalitet	32
Sammanfattande kommentar	35
Allmänt	35
Konst i det offentliga rummet	35
Borås Konstmuseums lokalisering i Kulturhuset	37
Läge i staden och omgivande miljö	38
Uppdragen för Borås Konstmuseum i förhållande till resurser	39
Uppdragens tydlighet	41

<b>DEL D ART CENTER</b>	42
<b>D 1 Begreppet Art Center</b>	42
Förväntningar på ett Art Center	43
Förstudien om Lars Tunbjörk Center	44
Kommentar till förstudien Lars Tunbjörk Center	44
Förslag idékoncept Art Center	45
<b>D 2 Lokalisering av Art Center</b>	46
Lokalytor och kriterier	47
Lokaliseringsalternativ 1-6	49
<b>D 3 En samtida konstinstitution</b>	52
Museets roll	52
Prioriterade uppgifter	53
Konstmuseer och konsthallar i Sverige	54
Några exempel från svenska kommuner	54
Tate Modern – Inspirationsexempel	55
<b>DEL E ANNELUNDSPARKEN</b>	57
Kort om Annelundsparken	57
Historia	57
Villa Solbacken	58
Annelundsvillan	58
Parkens karaktär	58
Förslag till utveckling	59
<b>DEL F REKOMMENDATIONER</b>	63
Utvecklingsstrategi Konststaden Borås	63
Inledning	63
SWOT- analys	64
Strategisk process 1- 4	65
<b>Bilaga 1</b>	70
<b>Intervjuer och källor</b>	71



*All konst är tillägnad glädjen  
och det finns ingen högre  
och allvarligare uppgift än  
att göra människan lycklig*

Friedrich Schiller

## FÖRORD

När flyttlasset gick från gamla lasarettet på hösten 1975 till det nya kulturhuset tog Borås kommun över mer än tre tusen konstverk som förvaltats av konstföreningen i nästan trettio år – i väntan på ett riktigt konstmuseum. Bland dyrgriparna fanns de tidigt inköpta verken av Peter Adolf Hall och John Hedæus liksom verk av Halmstadgruppen och annat från västkustens målare, grafik från Norden och Frankrike samt av lokala storheter. Under de 45 år som konstmuseet varit verksamt på P A Halls Terrass har samlingen vuxit till nästan det dubbla – om man ser till antalet verk – och mycket har tillförts med hjälp av donationer och gåvor från enskilda konstnärer som Roland Kempe, Sixten Lundbohm och Helge Zandén.

De fem chefer som lett Borås Konstmuseum har med de medel som stått till buds alla varit inställda på att tillföra samtida verk av framför allt svenska konstnärer, företrädesvis måleri, men på senare år även rörlig bild, som fortsatt är ett profilområde. I samlingarna märks konstnärer som Dick Bengtsson, Lena Cronqvist, Nathalie Djurberg & Hans Berg, Marie Louise Ekman, Jarl Ingvarsson, Maria Miesenberg, Magnus Wallin, Anna Sjödahl med flera. Alla tongivande på de senaste decenniernas konstscen.

Museet har fortsatt gynnats av generösa donatorer och det gäller inte minst den betydelsefulla skulptursamlingen, på över hundra verk, som bland annat genererats av de nationellt uppmärksammade biennialerna.

Även efter svenska mått mätt är det ett ungt konstmuseum. Flera betydelsefulla regionala konstmuseer som skapats på liknande sätt, med en konstförening som ursprunglig initiativtagare och förvaltare, har kommit i eget hus betydligt tidigare: Halmstad 1933, Ystad 1936, Eskilstuna 1937 och Norrköping 1946, för att nämna några. Därmed är konstsamlingen i Borås också modernare, med få undantag.

Detta är en samling som är väl värd ett större och ett bättre hus. En mötesplats med kapacitet att vårda och bevara skatterna för kommande generationer, men också att visa dem på ett mera spännande sätt för en växande publik.

Kulturhuset är ett hus med många kvaliteter. Det är en funktionell byggnad med beständiga och vackra material. Den är tillgänglig och lätt att orientera sig i. Men den är också ett barn av sin tid. Sextio- och sjuttitalens kulturdebatt rev många piedestaler och barriärer. Kulturhustanken låg i tiden med det vidgade kulturbegreppet. Kulturen skulle omfatta allt och alla skulle vara välkomna. Det myntades begrepp som "finkultur" och "skräpkultur" – båda lika förkastliga. De synergieffekter som skulle uppnås med att lokalisera olika institutioner på samma plats var både effektiva och framgångsrika. Det var en optimistisk tid med vackra tankar för kulturens bidrag till en bättre värld!

Ett halv sekel senare är världen en annan. Den exceptionella värdestegringen på framför allt samtidskonsten och den snabba professionaliseringen av alla funktioner inom kulturlivet ställer nu helt andra krav på transporter, hantering, säkerhet och förmedling. Det är näst intill omöjligt att låna konst mellan museerna utan att dessa krav uppfylls och det medför kostnader för försäkringar och utstuderade specialfrakter. Konstnärerna arbetar idag inte bara med de traditionella två- och tredimensionella uttrycken. De tar alltmer rummet och arkitekturen i anspråk, liksom den digitala världen och cyberrymden långt utanför huset.

För att öka publiktillströmningen och därmed egenintäkterna har många museer i allt högre grad programmerat sig som konsthallar med ständigt skiftande utställningar och "events". Idag kräver publiken på nytt perspektiven bakåt, förankringen och förklaringarna som det förflutna, det välkända och trygga kan ge. Därför måste konstmuseerna ha plats att visa mer av sina samlingar, men ändå fortsätta med de utställningar som kan ge visioner om framtiden.

Den nu pågående utställningen "Generation", med konst från det svenska 1990-talet, är ett utmärkt exempel, där en personligt kurerad utställning med inlånade verk kompletterats med egna verk från samlingarna. Just nu är Lars Tunbjörks enastående kvarlåtenskap aktuell och en angelägen uppgift för konstmuseet att i ett nära samarbete skapa bästa möjliga förutsättningar för att ta hand om detta angelägna tidsdokument, men också exponera det för både nära och långväga besökare.

Verkstäder för fotografi och papperskonst, liksom för rörlig bild och tredimensionell konst kräver helt andra utrymmen och ständigt uppdaterad utrustning. Med tanke på Borås Konstmuseums fokus är det önskvärt att lokalerna kunde rymma både ett Glyptotek och en Biograf! Utmaningarna ökar oavsett men särskilt förväntningarna från såväl publik som uppdragsgivare. Man vill se ett nytt och tidsenligt konstmuseum, som ska bevaka och stimulera den aktiva konstscenen i Borås och Västsverige och hålla ett öga på Sverige och övriga världen.

*Sune Nordgren*  
*Rådgivare i utredningen*

## DEL A Inledning

### UPPDRAGET

Denna utredning syftar till att lämna förslag på utvecklingsstrategi för konststaden Borås. Uppdraget kommer från Kommunfullmäktige och Kulturnämnden i Borås.

#### **Kommunfullmäktiges uppdrag formulerades;**

Kulturnämnden ska utreda möjligheten att skapa ett Art Center – ett konstens skyltfönster. Utredningen ska belysa hur olika konstformer kan användas, till exempel Lars Tunbjörks fotosamling, och hur man kan möjliggöra för möten mellan boråsare.

Kulturnämnden ska, i samarbete med Tekniska nämnden, se över Annelundsparkens förutsättningar och utvecklingsmöjligheter. Utredningen ska särskilt belysa hur man kan använda konstnärlig utsmyckning, ljus och ljud för att göra en promenad i parken till en kulturell upplevelse.

#### **Kulturnämndens uppdrag formulerades;**

Kulturnämnden beslutar att Kulturförvaltningen får i uppdrag att ta fram en fördjupad genomlysning av konstområdet med en större framåtsyftande utredning med fokus på Konstmuseet och skulpturstaden. Allt för att på sikt nå målet om att Borås blir en konststad med nationell och internationell lyskraft.

### Utredningsdirektivet

#### **Utredningen ska leverera handlingar som beskriver**

- Utredning och bedömning av Konstmuseets nuvarande förutsättningar
- Idékoncept för ett framtida Art Center
- Förslag på lokalisering av Art Center
- Förslag på hur Annelundsparken kan införlivas med konstnärlig gestaltning i centrala Borås
- Förslag på samverkansformer
- Tidsplan för föreslagna insatser på 1 år, 5 år och 10 år

Ansvarig utredare Jane Nilsson, Text & Kommunikation har genomfört arbetet i en nätverksorganisation. I nätverket har Sune Nordgren, mångårig chef för olika konstinstitutioner i Sverige och utomlands medverkat som sakkunnig rådgivare inom samtidskonst, museifrågor och offentlig gestaltning.

Ylva Skoogh, Integrate Strategy har medverkat som konsult inom frågor som kopplat till näringsliv, profilering och platsmarknadsföring.

En styrgrupp bestående av kulturchefen i Borås Eva-Lotta Franzén, stadsarkitekten i Borås Richard Mattsson samt chefen för Borås Konstmuseum Eva Eriksson har fått presentationer under arbetets gång. Kulturnämndens presidium har också löpande delgivit information om utredningen. Samråd har skett med Samhällsbyggnadsnämndens presidium.

Ett stort antal intervjuer har gjorts i Borås kommun, såväl inom kommunens egen organisation, förtroendevalda och tjänstepersoner, som med externa intressenter bland annat aktörer inom konst och näringslivsrepresentanter. Intervjuer har gjorts med Västra Götalandsregionen samt nationell nivå. Inspiration och kunskap har inhämtats via seminarier, litteratur och media.

## TACK FÖR ALLT STÖD

Vi som arbetat med utredningen vill rikta ett hjärtligt tack till alla intervjupersoner som generöst ställt upp med sin tid för samtal. Tack till alla tjänstepersoner i Borås stad som hjälpt oss med faktaunderlag, möten, besök och teknik. Särskilt tack till stadsarkitekt Richard Mattson för frågor kring stadsplanering och till stadsträdgårdsmästare Anton Spets för samarbete kring Annelundsparken.

## BAKGRUND I KORTHET

Borås stad har genomfört omfattande satsningar på konst och har en mycket bra grund att stå på. Borås Konstmuseum har sedan 1970-talet producerat och visat utställningar av hög kvalitet och med stor räckvidd. Skulpturstaden Borås med ett mycket stort antal offentliga konstverk, många i världsklass, ute i stadsrummet, har blivit ett begrepp som har placerat Borås på konstkartan och skapat intresse och stolthet hos kommuninvånarna. Satsningen från kommunala bolaget TME på No Limit med gatukonst och muralmålningar har också satt fokus på det gemensamma stadsrummets möjligheter att utvecklas med visuella medel.

För att bibehålla sitt goda rykte är det viktigt att vårda och utveckla varumärket Borås som konststad. En nyckelfaktor är ett konstmuseum med goda förutsättningar att samla, visa och vårda konst. De nuvarande museilokalerna i dess utformning i Kulturhuset har svagheter. Samtidskonsten ställer andra krav på exponeringsytor. Magasinsutrymmen är otillräckliga och inte anpassade för att sköta och vårda samlingarna. Det finns en arbetsmiljöproblematik med otillräckliga utrymmen samt en tung logistik. Uppdraget att utveckla Lars Tunbjörk center i samarbete med Lars Tunbjörks Stiftelse begränsas i de nuvarande lokalerna.

## UTREDNINGSRAPPORTENS DISPOSITION

- **Del A** Inledning och sammanfattning
- **Del B** behandlar Konststaden Borås i ett brett perspektiv. Det är en genomgång av nuläget i Borås. Här behandlas planer inom stadsutveckling, Borås Vision 2025, kulturens roll i utveckling, näringslivets roll, samt Borås konstscen som helhet med olika aktörer inom konst. Här behandlas även profilering av konststaden Borås, styrkor och svagheter som utredningen visat.
- **Del C** en genomgång av förutsättningarna för Borås Konstmuseum med dess uppdrag inkl. den offentliga konsten/skulpturstaden och uppdraget kring Lars Tunbjörks fotokonst.
- **Del D** behandlar begreppet Art Center, dels vad detta koncept skulle kunna innebära för Borås samt en eventuell lokalisering av ett Art Center. Avsnittet diskuterar också i en omvärldsanalys några tendenser och linjer i samtidens konstliv, generella frågor för konstmuseer och konstinstitutionens roll i samtiden.
- **Del E** behandlar Annelundsparkens möjligheter till utveckling och en koppling till skulpturstaden i övrigt genom konstnärlig gestaltning.
- **Del F** presenterar en utvecklingsstrategi med strategiska områden för utveckling. Här föreslås insatser på kort, medellång och lång sikt samt former för samverkan för att stärka konststaden Borås.

## SAMMANFATTNING

Borås kulturnämnds vision är att staden ska bli en konststad med nationell och internationell lyskraft. Utredningen visar att Borås har ett gott utgångsläge genom stora satsningar och brett engagemang inom konst.

Utvecklingsstrategin som gäller åren 2021-2030 pekar ut fyra områden där Borås ska satsa för att förverkliga visionen. För det första att utveckla Borås Konstmuseum som är navet för en kvalitativ förstärkning av konst i utställningsrum och konst i det offentliga rummet. Borås Konstmuseum har ett mycket gott anseende och har legat i fronten under sin 45-åriga historia. Konstmuseet har en fördjupande och kunskapsbildande roll och representerar en styrka och ett värdefullt kulturarv i Borås.

Museet uppvisar idag en rad svagheter när det gäller lokalernas standard och arbetsmiljö. Vissa lokalanpassningar för tillgänglighet och personalens arbetsförhållanden bör göras brådskande. Vidare är profilen för museet och de resurser som hör samman med museets omfattande uppdrag delvis otydliga. Kulturhuset är generellt i behov av aktivering som mötesplats och ska sträva efter större attraktivitet för boråsare och externa besökare.

Nästa utvecklingsområde utgörs av konst i det offentliga rummet och skulpturstaden Borås. Här är nivån och aktivitetstakten hög, det finns en stolthet över skulpturer och muralmålningar. Dessa har blivit en identitetsmarkör för staden. Ett unikt intresse och ansvarstagande visas från näringslivet för att bidra till en mycket hög nivå på den offentliga konst som införskaffas.

Insatser för att öka kännedomen om dessa satsningar i omvärlden behöver vässas då uppfattningen utanför Borås är relativt otydlig. Den regionala positionen för Borås som centrum för offentlig konst bör förstärkas. Borås bör eftersträva ett ytterligare systematiserat angreppssätt för konst i det offentliga rummet. En policy för önskvärd utveckling och riktlinjer för konst i det offentliga rummet kan utvecklas och förstärkas. Gatukonsten och muralmålningar bör samordnas med övrig konstnärlig gestaltning i det offentliga rummet.

Den tredje utvecklingsprocessen som utredningen föreslår är att tillskapa en plattform för att samarbeta mer och profilera konsten i Borås. Detta för att kraftsamla och skapa gemenskap kring utvecklingen av Borås som konststad. Plattformen med arbetsnamnet Borås Art kan användas för nätverk, idéutveckling, fundraising och events inom konst. Borås Art bör ha representation från kommunala aktörer inom konstfältet, berörda förvaltningar samt näringsliv, konsthallar, föreningar och konstnärliga utövare.

Om den politiska nivån i Borås beslutar om ett inriktningsbeslut för att bygga ett Art Center krävs förberedande insatser i olika steg. Den fjärde strategiska processen skisserar detta förlopp i utredningens sista del. Möjligheter till lokalisering av ett Art Center presenteras i ett särskilt avsnitt. Här utvecklas även ett idékoncept för ett Art Center som betonar att Borås Konstmuseum bör vara grundbult i en sådan satsning. Ett Art Center är ett centrum för konst, skulptur/offentlig konst, foto med Lars Tunbjörks representation och annan fotobaserad konst samt rörlig bild. Det är en samtida konstinstitution på högsta nivå och en mötesplats som stimulerar till intresse för konst och som välkomnar en bred publik med låga trösklar.

Ett eget avsnitt i utredningen behandlar Annelundsparken och möjligheter att utveckla parken med inslag av konstnärlig gestaltning. Utredningen förordar att konstnärlig gestaltning i parken ska ha en särskiljande karaktär mot övriga skulpturstaden Borås och att en platsspecifik gestaltning genomförs utifrån parkens och trädgårdens karaktär.



House of knowledge av Jaume Plensa, Foto: Sofia Carlenberg

## DEL B *Konststaden Borås*

### OM STADEN BORÅS

Borås är den näst största staden i Västra Götalandsregionen. 1.5 miljoner människor bor inom en tio mils radie.

Borås hade vid ingången av 2020 113 179 invånare. En ökning med drygt 1000 invånare sedan året innan. 66 % av invånarna bor i tätorten Borås, vilket svarar till drygt 73 000. Utrikes födda uppgick till 26 331. Det är fler som pendlar in till Borås för studier och arbete, 14 179 personer, än som pendlar ut från Borås.

Staden expanderar och räknar med att det kommer att bo 30 000 fler boråsare i kommunen år 2035.

Mer stad växer fram längs Viskan. Områdena utmed vattnet blir nya attraktiva stadsmiljöer med varierat innehåll. Här utvecklas parker och grönområden samt mötesplatser för boråsare och besökare. De tidigare textilmiljöerna fylls med arbetsplatser, kultur och aktiviteter. Stadskärnan fortsätter att förtätas med fler bostäder, arbetsplatser och handel. Staden utvecklar urbana stråk och sprider innerstadskvaliteterna till Knalleland, Gässlösa och Regementet.

Största offentliga arbetsgivare är Borås stad och största arbetsgivare inom näringslivet är Ellos, HM och Speed. Förutom centralorten Borås finns det tjugo tätorter i kommunen. De största är Dalsjöfors, Fristad, Sandared och Viskafors.

Staden ligger inbäddad i parker med naturen runt knuten. Stadens centrum har utvecklats och levandegjorts med satsningar på mötesplatser och offentliga rum, ofta med konstnärlig gestaltning i form av skulpturer eller installationer.

Borås är en handelsstad och en textilstad och centrum för textil design, utveckling och handel. Många välkända textil- och konfektionskedjor har sina huvudkontor i Borås som Red-Cats, Ellos, Cellbes, Haléns och H&M Rowells. Postorderns och e-handelns vana att hantera varuflöden har gett Borås spetskompetens inom logistik och distribution.

Högskolan i Borås har cirka 12 000 studenter och utbildningar inom bland annat ekonomi, IT, teknik, textil och design och bibliotek.

Borås har en berömd djurpark och den tillsammans med en mängd idrottsanläggningar har gjort området runt Knalleland till ett upplevelseområde.

## BORÅS VISION 2025

År 2012 antogs Visionen Borås 2025 av Kommunfullmäktige. Visionen är i skrivande stund under uppdatering och revidering.

I Vision Borås 2025 står bland annat:

- Borås utvecklar sin framtid på arvet inom textil och handel.
- I Borås står mötet mellan människor i fokus.
- Borås utmärks av kreativitet, mod och att tänka och handla i nya banor.

### Sju strategiska målområden presenteras:

- 1 Människor möts i Borås
- 2 Vi tar gemensamt ansvar för barn och unga
- 3 Företagandet växer genom samverkan
- 4 Livskraftig stadskärna, här nämns särskilt att stadskärnan ska ha en positiv blandning av boende, arbete och nöje som skapar liv under hela dygnet. Vidare att Viskan och Stadsparken ger staden en rogivande puls och skulpturerna en meditativ återhämtning eller tankeställare
- 5 Medborgarnas initiativkraft gör landsbygden levande
- 6 Goda resvanor och attraktiva kommunikationer
- 7 Ekologisk hållbarhet lokalt och globalt

## KONSTEN OCH SKULPTURSTADEN

”Det som är fantastiskt med de här skulpturerna är att de skapar platser av platser som annars inte varit någon plats”  
(Mark Isitt Sveriges Radio P1 2018, *Borås har fått tillbaka självförtroendet*)

Borås har under många år haft gott rykte som konst- och kulturstad. Borås Konstmuseum, Borås Stadsteater, Borås Tidning som kulturbärare, och inte minst Bibliotekshögskolan är välkända och respekterade institutioner i landet. Det textila arvet som manifesterats på skilda sätt – sedan 2014 framgångsrikt i Textilmuseet och Textile Fashion Center – är inslag som många människor känner till och uppskattar.

Borås Konstmuseum beläget i Kulturhuset på P A Halls Terrass är ett nationellt framstående konstmuseum med fokus på samtidskonst och rörlig bild. Konstmuseet bedriver verksamheten på uppdrag av Borås stads kulturnämnd.

Borås Konstmuseum behandlas i ett eget avsnitt C i denna rapport. Här följer därför en översiktlig genomgång av vilka övriga tongivande inslag och aktörer som idag kännetecknar



Borås som konststad. Det är en framställning med "bred pensel", som tecknar en bild av en osedvanligt stark och ambitiös svensk stad på konstens område.

År 2008 inleddes en ny era i Borås som först var omdebatterad, och senare visade sig vara ett lyckokast för konst och kulturvänner. Skulpturen *Walking to Borås* (Pinocchio) av Jim Dine installerades på Allégatan mitt i trafikleden. En nio meter hög bronsskulptur med sex meter mellan fötterna skapad av den världsberömde popkonstnären Jim Dine, satte i ett huj Borås på kartan som uppkäftig och djärv konststad. Inte mindre uppseendeväckande var det faktum att skulpturen hade bekostats av privata donatorer med Abecitas grundare Bengt Swegmark i spetsen.

Denna händelse markerade starten på Borås som tongivande skulpturstad. Samma år, 2008, invigdes den första skulpturfestivalen *Borås internationella skulpturfestival*.

Satsningen på Pinocchio skapade ett klimat där intresset för skulptur och offentlig konst växte. Andra stora konstnärsnamn lockades efterhand till staden som Tony Cragg med flera. Donatorer i det privata näringslivet ville vara med och omskapa bilden av Borås genom konstnärlig gestaltning och har sedan dess varit flitiga och engagerade bidragsgivare, som ibland initierat nya skulpturprojekt. Detta torde vara en helt unik situation i dagens Sverige, vilken påminner mer om en era när gamla tiders lokala mecenater ofta tog ett stort ansvar för konst och kultur. Sedan dess har stadens offentliga konst berikats med en mängd olika offentliga gestaltningar av mycket hög klass.

De internationella skulpturfestivalerna har återkommit vartannat år, och ytterligare fem festivaler har hållits. 2021 äger nästa festival rum, som nu byter namn till Borås Art Biennial. Den ska utvecklas till att omfatta flera former av konstnärliga uttryck.

År 2019 gjordes en inventering av skulpturbeståndet i Borås på initiativ av konstmuseets chef. Inventeringen utgör underlag för den omfattande *Vård och underhållsplan för offentlig konst i Borås 2019*.

Denna inventering presenterar en enastående samling offentliga skulpturer. Inte mindre än 123 verk redovisas, av såväl internationella som nationella upphovsmän och kvinnor. För att nämna några konstnärer; Jaume Plensa, Sean Henry, Xavier Veilhan, Richard Nonas, Pae White, William Sweetlove, Elmgreen & Dragset, Klara Kristalova, Charlotte Gyllenhammar, Tilda Lovell, Fredrik Wretman, Eva Hild, Carl Fredrik Reuterswärd, Pål Svensson och Claes Hake.

Även skulpturer från tidigare perioder under 1900-talet och även ännu äldre verk presenteras. För att nämna några; Arvid Knöppel, Arne Jones, Odd Tandberg, Edvin Öhrström, Fred Leyman, Kerstin Dahl-Norén, Erik Grate, Sven Lundquist, Gert Marcus, Bror Marklund, Kerstin Danielsson, Gun-Britt Holmgren-Ivstedt och Erik Höglund.

Skulpturerna återfinns i utomhusmiljö, i stadskärnan, i parkmiljö, i olika stadsdelar, samt i inomhusmiljö till exempel i Kongresshuset och i Textilmuseet. En del skulpturer utgör fasta installationer i byggnader som skulpturen *Kontrapunkt* på fasaden till Högskolebiblioteket. Den är skapad av konstnären Eva Stephenson-Möller.

## AKTÖRER INOM KONST

### Kommunala aktörer

#### ***Gatukonst/street art av TME***

Borås har under de senaste tio åren positionerat sig som en scen för gatukonst/street art.

Detta var ursprungligen en konströrelse som startade med illegala väggmålningar, men som nu fått plats i det offentliga rummet. I Borås har många fastighetsägare upplåtit väggar för att skapa konst i form av muralmålningar och man möter dem på många platser.

Som dynamo i processen att etablera gatukonst i Borås har festivalen *No Limit* fungerat. *No Limit* har genomförts fyra gånger med start 2014.

*No Limit* projektleds, genomförs och finansieras av stadens destinationsbolag TME (Turism, Möten, Evenemang). TME är ett kommunalt bolag som samägs av Borås Stad och Borås Näringsliv ekonomisk förening. Bolaget ska offensivt marknadsföra staden och förbättra besöksnäring och platsutveckling.

Under 2020 genomfördes festivalen *No Limit* i Norrby i samarbete med organisationen Artscape som var konstnärliga ledare. Efter att tidigare år fokuserat på stadskärnan med internationella konstnärer, var 2020 års festival inriktad på svenska konstnärer. Målet var att skapa stora utomhusgallerier med alla typer av gatukonst från muralmålningar till skulpturer och installationer.

Muralmålningarna finns kvar efter att festivalen avslutas. I nuläget finns cirka 45 muralmålningar runt om i staden.

TME är mycket offensiva i profileringen av Borås som en konst- och kulturstad. Bland annat erbjuds det digitala konstvandringar och Staden som galleri på internet.

### ***Öppen vägg – Magasinsgatan 8***

Kulturförvaltningen driver och tillhandahåller en öppen vägg som är fri att måla på vid Magasinsgatan 8. Här kan alla som vill uttrycka sig genom att måla och skapa offentligt på den över 100 meter långa väggen. Öppna väggen invigdes 2017 i samband med *No Limit*. Kulturförvaltningen bedriver även sommarlovsaktiviteter med inriktning på muralmålning i olika stadsdelar i Borås.

### ***Textilmuseet***

Textilmuseet som är ett kommunalt museum startade sin verksamhet 1972 som Tekomuseet. Textilmuseet bildades 1984 och år 2014 flyttade museet in i de nuvarande lokalerna i Textile Fashion Center.

Museet har på kort tid fått starkt genomslag och nått en stor publik. Antalet besökare uppgick 2019 till cirka 67 000. De högklassiga modeutställningarna med mode från bland annat Balenciaga och Versace har skapat intresse och trafik till museet.

Textilmuseet satsar på att ligga i modets absoluta framkant och visa modeutställningar i världsklass i Borås. Ett aktivt men krävande omvärldsbete måste till för att hitta uppslag och rätta partners.

Museet är en mötesplats för alla som vill uppleva textil i olika former – mode och design, hållbar utveckling och innovation såväl som textilindustrins historia. Textilmuseet är en nationell aktör och utställningsarena för konst inom det vidgade textila fältet.

Textilmuseet är en viktig del av Textile Fashion Center, en utvecklings- och innovationsmiljö i skärningspunkten mellan näringsliv, offentlig sektor och utbildning & forskning. Modellen för samarbete kallas Triple Helix. I Textile Fashion Center ingår även Textilhögskolan, Smart Textiles från Högskolan i Borås, inkubatorer och branschföreningar som tillsammans bildar ett kreativt kluster.

Textilmuseet har ett regionalt uppdrag från Västra Götalandsregionen. Bland de mål som anges i uppdraget nämns att Textilmuseet ska utvecklas till Nordens ledande museum för textil, mode, design, textilkonst och industrihistoria.

Textilmuseet utvecklar området genom att stödja aktörer och skapa internationell samverkan med IASPIS (International Artist Studio Program in Sweden) och ETN (European

Textile Network). Museet ger förutsättningar att arbeta med nyproduktion eller i residens som utgår från det lokala textila kulturarvet, textila arkiv, textilmaskinparken, de unika museirummen samt stora produktionsmöjligheter inom trä, metall, tryckeri och textilverkstäder. Textile Fashion Center har under 2021 när Borås fyller 400 år tagit eget initiativ till en utlysning av ett konstnårsresidens i samverkan med tre andra städer som också fyller 400 år – Piteå, Luleå och Göteborg.

Textilmuseet har ett starkt fokus på utveckling och ser sig som ett resurscentrum för aktörer som vill utveckla det textila arvet nationellt och internationellt.

Museet har två basutställningar samt producerar tillfälliga utställningar och mindre utställningsprojekt.

Textilmuseets samlingar av historiskt textilhantverk, konst och design uppskattas till 30 000 registreringsnummer. Textilmuseets totala lokalyta uppgår till 8 000 kvadratmeter. Museet hyr lokaler av fastighetsägaren Kanico som är aktivt engagerad i utvecklingen.

### Privata aktörer

#### **Abecita Konstmuseum**

Abecita Konstmuseum på Herrljungagatan i Knalleland öppnade 2008 i det som tidigare varit fabrikslokaler för Abecita underkläder. Abecita Konstmuseum och dess konstsamling ägs av stiftelsen Fokus i Borås. Stiftelsen bedriver verksamheten utan krav på ekonomisk vinst och har som mål att främja hälso- och kulturlivet i Borås. Museet arbetar med samarbetspartners, föreningar och näringsliv och har även ett stort antal volontärer knutna till sig.

Grunden i museets verksamhet utgörs av Bengt och Berit Swegmarks privata konstsamling. Samlingen som började byggas upp under 60-talets era av pop-konst, består av drygt 500 verk av grafisk konst, fotografi och textil konst. Här finns många välkända internationella konstnärer representerade bland annat Andy Warhol, David Hockney, Louise Bourgeois, Robert Rauschenberg, Francis Bacon, Jim Dine, Tracy Moffatt, Zhang Huan, Elsworth Kelly och Julian Opie.

Abecita Konstmuseum har även ett starkt fokus på fotografi och fotokonst och visar tio-talet utställningar om året av både svenska som internationella fotografer. Museet har en mycket väl sorterad butik med fotoböcker.

Den fotograf som tilldelas det årliga Lars Tunbjörkpriset har hitintills ställt ut sina verk på Abecita. Priset uppgår till 25 000 kronor och har Tore G. Wärenstams stiftelse som instiftare.

Sedan år 2000 och numera vartannat år har Stiftelsen Fokus delat ut priset The Nordic Award in Textiles till framstående konstnärer inom textil konst. Priset uppgår till 250 000 kronor. Den vinnande textilkonstnären ställer ut sina verk på Abecita. Samtliga pristagare genom åren finns representerade i Abecita Konstmuseums samlingar.

#### **Wärenstams konsthall**

Tore G. Wärenstams stiftelse har verkat i drygt 50 år och främjar konst- och kulturprojekt i Sjuhäradsbygden. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för kulturlivet som finns utanför institutionerna.

I samma byggnad som Abecita Konstmuseum öppnade Tore G. Wärenstams stiftelse år 2018 en konsthall med namnet Wärenstams. Här finns en permanent visning av stiftelsens konstsamling med verk av konstnärer knutna till Sjuhäradsbygden. Därutöver visas tillfälliga utställningar av konstnärer och fotografer med anknytning till stiftelsens verksamhet. I Wärenstams konsthall äger numera Höstsalongen rum.

Samlingen utvidgas numera kontinuerligt genom nya inköp och rymmer verk av ett femtiotal konstnärer bland andra Kerstin Danielsson, Eva Hild, Roj Friberg, Jarl Ingvarsson, Sven-Erik Johansson, Peder Josefsson och Roland Kempe.

I samlingen finns många fotografier representerade varav många började sin bana på Borås Tidning och "gav sig ut i världen". Bland dessa finns Lars Tunbjörk, Hasse Persson, Frida Winter och Jerker Ivarsson. Andra intressanta fotografier är Jan Töve, Per-Anders Pettersson och Eva Klasson.

Verksamheten i Wärenstams konsthall ska utvärderas 2022.

## Föreningar

### ***Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening Flaménska galleriet***

Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening bildades 1934 med syfte att verka för ett konstmuseum i Borås genom att bygga upp en konstsamling. Denna samling donerades sedermera till Borås konstmuseum när detta öppnades 1975. Föreningen hade en omfattande utställningsverksamhet i den lilla Konsthallen i gamla lasaretsbyggnaden.

Idag bedriver föreningen sin verksamhet i Flaménska Gården i centrala Borås. Föreningen har 470 medlemmar.

Kommunen upplåter lokalerna för föreningens aktiviteter - föredrag, lotteri och konstresor och ett tiotal utställningar om året. Ett årsbidrag utgår från kulturnämnden för att täcka lokalkostnaderna. Föreningen arrangerar vartannat år den jurybedömda utställningen Höstsalongen, som numera äger rum på Wärenstams konsthall.

Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening utdelar sedan 1987 John Hedæusstipendiet på 10 000 kronor till unga och lovande konstnärer.

### ***Ålgården***

Ålgården drivs av en ideell förening med samma namn. Föreningen startade 1973 som kollektivverkstaden Borås Konstgrafiska Verkstad BKV. Ålgården är en tidigare kvarn som ligger naturskönt vid Viskan, inte långt från Knalleland. Byggnaden har varit museum för den samling som konstnären Roland Kempe donerade till Borås stad.

Numera används hela Ålgårdsområdet för konständamål. Här finns utöver galleri, verkstäder för litografi- och screentryck, glasverkstad samt verkstad för koppargrafik.

Ålgården har ett ekonomiskt stöd från Borås kommun för lokalhyra samt regionalt utvecklingsstöd från Västra Götalandsregionen.

### ***Föreningen Konstliv Sjuhärad***

Föreningen Konstliv Sjuhärad arbetar för att synliggöra och utveckla det lokala konstlivet. Föreningen vill skapa nya möjligheter för människor att möta konst och konstnärer i bygden. Föreningen arrangerar Konstrundan Sjuhärad.

Konstliv Sjuhärad har ett arrangemangsstöd från Borås kommun.

## Övriga

### ***Borås City***

Borås Citysamverkan AB är ett centrumbolag, ägt av butiksägare och fastighetsägare i Borås som arbetar för en levande stadskärna.

Under 2020 anordnade Borås City ett event *Nu färglägger vi Borås City*. Lokala konstnärer anlätades för att pryda tomma butiksfönster.

## SAMMANFATTANDE KOMMENTAR

### Aktivitet inom konst

Intervjuer och möten i denna utredning tecknar bilden av att Borås är en stad med starkt engagemang för konst och kultur. Konsten och inte minst skulpturerna har blivit en del i boråsarnas självbild och identitet och här finns en påfallande stolthet. Ett unikt intresse och ansvarstagande visas från näringslivet för att bidra till en mycket hög nivå på den offentliga konst som införskaffas. Konst kan bidra till att läka en sargad stad, som en intervjuperson uttryckte det.

Det uppträder många kraftfält kring konsten i Borås. Borås Konstmuseum och kulturförvaltningen har rollen av institutioner som över tid garanterar kvalitetsaspekten kring den konst som är offentlig både i utställningsrum och i stadsrummet. Borås Konstmuseum och kulturförvaltningen står även som garant för den demokratiska aspekten, att tillgängliggöra konst för medborgarna i Borås genom de kulturpolitiska målen formulerade av kommun och region.

Detta är en viktig distinktion. Alla aktörer och kraftfält inom konst är värdefulla, men det är den kommunala konstinstitutionen som bevakar alla medborgares och konstnärliga utövares demokratiska och legitima intressen i konsten.

De donatorer och sponsorer som är aktiva inom den offentliga konsten representerar ett stort värde och vitalitet. Dock kan detta innebära en viss brist på kontroll för den offentliga konstinstitutionen. En balans mellan privata aktörer och offentliga aktörer bör eftersträvas. Borås är i nuläget på en sådan hög aktivitetsnivå att det föreligger behov av en policy och tydliga riktlinjer av roller och mandat kring hur den offentliga konsten ska utvecklas. Vilken är visionen kring skulpturstaden framdeles och hur ska olika intressenter och aktörer samverka för en fruktbar utveckling.

En vision och strategi för utveckling av den offentliga konsten bör formuleras och en plattform för positivt förändringsarbete att driva processen tillskapas. Ett förslag presenteras i del F Rekommendationer kring plattformen med arbetsnamnet *Borås Art*. *Borås Art* kan utgöra ett samlande begrepp och processbärare i ett arbete för att förstärka Borås som konststad. *Borås Art* kan visuellt och praktiskt binda ihop arbetet med konst och vara bas för ett konstruktivt nätverksarbete där man arbetar mot gemensam målbild.

Gatukonsten bör betraktas som en del i Borås arbete med offentlig konst i stadsrummet. TME är mycket skickliga i marknadsföring och deras breda kompetens kring att skapa event är en stor tillgång. Muralmålningarna är en central del av konstnärlig gestaltning av stadsrummet och bör ses som en integrerad del. Dessa uttrycksformer bör införlivas med annan gestaltning av den offentliga miljön för en harmonisk helhet. I ett utvecklat samarbete mellan Borås Konstmuseum och TME kan gatukonst bli en integrerad del i utformningen av det gemensamma offentliga rummet i Borås.

Borås Konstmuseum och Textilmuseet är bägge kommunala institutioner som förefaller ha potential att samverka mer. Textilmuseet har uppdrag och aktiviteter inom textil konst och även residensverksamheter för konstnärer. En diskussion om hur de bägge institutionerna kan stärka varandra bör initieras.

Generellt är initiativen som drivs av olika kommunala aktörer, stiftelser, föreningar, privata museer och konstaktörer något som bidrar till en god variation och en frisk entreprenöranda inom konst i Borås. Genom att utveckla nya mötesplatser och utställningsplatser för konst breddas och stimuleras intresset. En viss konkurrens mellan utställningar och aktiviteter inom konst vässar utbudet till glädje för alla.

Den konstsamling som nu finns i Wärenstams Konsthall som representerar nutidskonst från Sjuhäradsbygden är av stor vikt för Borås. Initiativet kom ursprungligen från Borås Konstmuseum och Tore G. Wärenstams stiftelse har generöst löst en angelägen uppgift med att stödja de lokala konstnärerna via inköp. Borås stad bör eftersträva ett samverkansavtal med stiftelsen kring hur samlingen ska hanteras, bevaras och tillgängliggöras i det långa perspektivet.

#### Att notera

- Borås är unikt genom brett engagemang för konst hos många
- Samverkan och profilerarbete kring konst bör stärkas och formaliseras
- En plattform *Borås Art* kan utgöra ett samlande begrepp och processbärare i ett arbete för att förstärka Borås som konststad (se vidare del F Rekommendationer)

## BILDEN AV BORÅS

I en undersökning som gjordes 2019, Bilden av Borås – en studie, framkommer att boråsarna själva associerar sin stad med textil, djurpark, Knalleland, kultur (statyer) och restauranger. Boråsaren gillar sin stad och anser den vara vacker och naturnära. Något som svensken i gemen inte känner till eller anser i betydligt lägre grad. Bilden i huvudet på svensken är diffus, man vet inte så mycket, men associationer görs till Ellos, textil och djurparken. En pikant detalj är att både boråsaren och svensken i allmänhet associerar Borås med regn.

Boråsaren tror att staden har ett betydligt bättre anseende än vad svensken i allmänhet anser. Detta är troligtvis ett mycket allmänt fenomen, man håller på "hemmalaget" så att säga.

Borås har identifierat ett antal förändringar som får staden att utvecklas och bilden av Borås att förstärkas:

- En utökad stadskärna genom att förstora, förtäta och förstärka den och dess innehåll
- En promenadvänlig stad genom en ny infrastruktur där det gröna och blå lyfts fram och binder samman
- En stad för kompetensutveckling och kunskapsförmedling, samarbete näringsliv och akademi
- Vi lyfter in det gröna i det blå, stadsnära natur
- Staden som arena, gott värdskap, arenor för arrangemang
- Staden som besöksmål, utsmyckningar, utställningar och upplevelser inom textil, mode, urban konst i det offentliga rummet så att staden i sig blir ett besöksmål

TME framhåller Borås som en stad med stark entreprenörsanda och en handelsplats för design och mode. Boråsregionens DNA är kreativiteten och att se nya möjligheter (*Platsvarumärket Borås*, Borås TME AB 2019)

**Att notera**

- Att kommunicera bilden av en stad för textil, mode, design, varumärken, innovation har haft en stark uppbackning och genomförts med kraft och konsistens i Borås
- Förlegad bild kan leva kvar länge, men går att ändra på
- Borås som konst- och skulpturstad är väl känt hos boråsaren, men betydligt mindre hos svensken i allmänhet
- Att många svenskar inte har någon uppfattning är en möjlighet att "sätta en ny bild"
- Kommunikation är en viktig metod att förändra bilden av Borås

**HUR UPPLIVER EN BESÖKARE KONSTSTADEN BORÅS?**

Besökaren i det här fallet en tågresenär möter en trevlig stad i Borås. Det mänskliga formatet i stadens kärna slår emot en. En mjuk inramning, sköna proportioner – trivsamt stadskärna. Det är grönt och lummigt, prydligt, rent och den blå Viskan leder varsamt besökaren som ankommit.

Förstår besökaren att hen anlänt till en konststad? Det är nog en smula tveksamt. Kring resecentrum finns inget som upplyser om saken. Någon turistbyrå syns inte till...



Foto: Ylva Skoogh

Här kan konststaden signaleras!



Foto: Ylva Skoogh

Även här utanför Röda Kvarn är en bra plats att signalera att Borås är en intressant konststad.



Längre fram möter man skulpturen Bodhi i vattnet. Konstnär Fredrik Wretman. Ingen skylt upplyser om detta.

Foto: Sofia Carlenberg



Här träffar besökaren skulpturen Knallen av Arvid Knöppel. Bra placerad välkomnar han till Borås.

Foto: Ylva Skoogh



Vad betyder det med alla målade väggar, trevliga, många, stora, färgglada?

Foto: Jane Nilsson



Jag ska besöka Borås Konstmuseum, hur hittar jag dit? Uppe vid kyrkan ... det är inte så långt.

Foto: Ylva Skoogh





Foto: Jane Nilsson

Kungsgatan en svårforcerad barriär på väg till Kulturhuset och Borås Konstmuseum.



Foto: Jane Nilsson

Fin trädgårdskonst i Borås! Stadsvapnet klippt i en formation som landart.



Foto: Jane Nilsson

Framme vid Kulturhuset och Borås Konstmuseum till slut!



Foto: Jane Nilsson

... nu vill besökaren möta Borås kändis nr 1. Var finns han? Skulpturen Walking to Borås av Jim Dine. Även kallad Pinocchio. Spännande placerad på Allégatans södra ände. Dock inte lätt att hitta till.

### Att notera

- Att Borås vill uppfattas som konst- och skulpturstad är relativt otydligt
- En samlad "berättelse" kring konststaden kan vara bra att mötas av i någon form
- Besökaren möter skulpturer men saknar information om dessa förutom skyltar
- Stadens entréer kan användas för att signalera konststad – speciellt vid Resecentrum
- Skyltningen som leder till Kulturhuset och Borås Konstmuseum är svag i staden
- Skyltningen som leder till Kulturhuset vid Kungsgatan är svag
- Kungsgatan är en svårforcerad barriär till Kulturhuset
- Affischer, banderoller kring Borås Konstmuseums utställning saknas
- Svårt att hitta turistinformation

2019 stängdes turistbyrån i sin fysiska form. Istället utvecklas Infopoints med digitala touchskärmar på välbesökta platser i Borås.

### VAD ÄR MÅLET MED ATT PROFILERA BORÅS SOM KONSTSTAD?

- Höja statusen på staden
- Stolthet hos invånarna
- Konsten särskiljer och signalerar kvalitet
- Dra nya besökare
- Ge Borås en internationell prägel
- Visuell kompetens kan inbegripa konstabegreppet, stärka staden som kunskapsnod



Skulptur Var rädd om jorden, Carl Fredrik Reuterswärd.

## **DEL C** *Borås Konstmuseum* – *bedömning av nuvarande förutsättningar*

Borås Konstmuseum är beläget i kulturhuset vid P A Halls Terrass i Borås. Byggnaden inrymmer förutom konstmuseet även Borås Stadsteater och Stadsbiblioteket. Verksamheten startade i kulturhuset 1975. Innan dess bedrevs konstmuseiverksamhet i gamla lasarettbyggnaden i staden. Borås Konstmuseum är ett nationellt framstående konstmuseum med fokus på samtidskonst och rörlig bild. Konstmuseet bedriver verksamheten på uppdrag av Borås stads kulturnämnd. Konstmuseet har också en regional roll genom ett långsiktigt uppdrag från Västra Götalandsregionens kulturnämnd 2021-2024.

### **HUR BORÅS KONSTMUSEUM STARTADE**

Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening som existerat sedan 1934, var mycket engagerad i tillblivelsen av ett nytt museum. År 1943 bildades Borås Konstmusei Vänner som var helt fokuserade på att köpa in konstverk till ett blivande konstmuseum för att sedan skänka till staden. På så sätt skapades grunden till museets samling och cirka 3 200 verk övergick i kommunal ägo. I gåvan ingick verk av bland annat Albin Amelin, Carl Kylberg, Isaac Grünewald, Einar Jolin och Eric Hallström. Även donationer från privatpersoner bidrog i väsentlig grad till den samling som byggdes upp av konstföreningen. En medveten

inköpspolitik med samtidskonstperspektiv var under alla år vägledande. Under 1940-talet märks en stark inriktning på västkustmåleri, därefter förvärv av lokal konst, Halmstadgruppen samt nordisk och fransk grafik och teckningar.

Redan i slutet på 1950-talet presenterades de första förslagen till ett nytt kulturhus i Borås. Det skulle dock dröja till 1975 innan kulturhuset i Borås skulle stå färdigt. I avvaktan på den nya byggnaden förvaltades inköpta och donerade konstverk av konstföreningen.

## DE KULTURPOLITISKA UPPDRAGEN

### Borås Stads Kulturnämnds uppdrag till Borås Konstmuseum

Borås Stads Kulturnämnd är huvudman för Borås Konstmuseum, nämndens uppdrag är att främja kulturlivet i frågor som rör exempelvis konst, foto, musei- och utställningsverksamhet. Borås Konstmuseum ska utöver att bedriva utställningsverksamhet, delta i projekttering och utformning av det offentliga rummet, i samråd med berörda verksamheter och brukare besluta om konstnärlig utsmyckning/gestaltning av offentliga platser och byggnader och anskaffa konstverk inom ramen för anvisade medel.

(Ur *Reglemente för Borås stads kulturnämnd*, fastställd av kommunfullmäktige 2019-06-19)

Borås Konstmuseum ska placera Borås på den internationella konstscenen genom samtidskonstutställningar och gestaltningar i såväl museets som i stadens offentliga rum.

Borås Konstmuseum ska verka för att boråsarna möter överraskande och utmanande uttryck i det offentliga rummet.

Borås Konstmuseum ska arbeta med samtidskonst på ett främjande, bildande, utforskande och experimentellt sätt och är en arena där barn och unga prioriteras.

(Ur Borås stads kulturprogram *Kultur för alla 2020-2023*)

### Kulturstrategi Västra Götaland – och regional kulturplan 2020-2023

Borås Konstmuseum har ett regionalt uppdrag från Västra Götalandsregionen. *Kulturstrategi Västra Götaland – och regional kulturplan 2020-2023*, utgör grunden för de verksamheter som har regionala uppdrag och finansieringsstöd av den regionala kulturnämnden.

Fokus i den regionala kulturplanen 2020-2023 för Västra Götalandsregionen är följande områden:

- Vidga deltagande – öka deltagande i kulturlivet och stärka barns rättigheter
- Gynna nyskapande – stärka konstnärers villkor och erkänna ideella krafter
- Utveckla kapaciteter – arbeta sektorövergripande och samverka om resurser, kunskap och kompetens
- Nyttja tekniken – stärka den digitala kompetensen
- Öka internationaliseringen – ta tillvara befintliga kontakter och kunskaper
- Hållbar utveckling och Agenda 2030
- Arbete för jämställdhet och mot trakasserier

## Uppdraget från Västra Götalandsregionen 2021-2024

”Borås Konstmuseum är ett nationellt framträdande konstmuseum med fokus på samtidskonst och rörlig bild. Museet äger och förvaltar en samling konst som omfattar verk från tidigt 1900-tal till samtida konst, samlingen utmärker sig särskilt inom videokonst. Museet har också ett uppdrag att visa och synliggöra fotografen Lars Tunbjörks fotografiska arv i ett speciellt projektrum tillägnat fotografen. Det pedagogiska arbetet sträcker sig utanför huset och omfattar även långsiktigt arbete i olika stadsdelar. Museet ansvarar också för stadens offentliga konst. Under uppdragsperioden är följande utveckling och mål i fokus.”

### Mål

Konstnärlig utveckling och nyskapande är en förutsättning för Borås Konstmuseums verksamhet. Genom detta bidrar Borås Konstmuseum tillsammans med andra kulturaktörer till kulturstrategins prioriteringar:

- Stärka Västra Götaland som arena för produktion av och möten med samtida bild- och formkonst genom höjd MU-ersättning, kompetensutveckling, residens och satsningar på offentlig konst
- Förbättra invånarnas möte med bild- och formkonsten genom utveckling av pedagogik och digitala gränssnitt
- Samordna rådgivning och resurser kring offentlig konstnärlig gestaltning för att i samarbete med kommunerna göra de offentliga miljöerna till mötesplatser för alla invånare

#### Mål 1

Borås Konstmuseum ska bidra till att göra Västra Götaland till en attraktiv produktions- och visningsplats för samtidskonst genom verksamhet i museets lokaler och i det offentliga rummet.

#### Mål 2

Borås Konstmuseum ska utveckla samtidskonsten i Västra Götaland, särskilt videokonst och rörlig bild, och bidra till gestaltade och hållbara livsmiljöer i samverkan med andra aktörer.

#### Mål 3

Borås Konstmuseum ska nå och angå en bred publik som stimuleras till lärande och eget skapande.

#### Mål 4

Borås Konstmuseum ska bidra till regional utveckling och till social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet

## VERKSAMHETEN I BORÅS KONSTMUSEUM

Borås Konstmuseums vision är att befästa sin position som ett av Sveriges främsta museer för samtidskonst. Det sker genom att vara en progressiv och aktiv röst i samhällsdebatten och genom att värna om yttrandefrihet, jämställdhet, mångfald och normkritiskt förhållningssätt, i sin tur förutsättningar för ett socialt hållbart samhälle.

Borås Konstmuseum arbetar med samtida konst och rörlig bild på ett inkluderande, främjande, bildande, utforskande och experimentellt sätt med hög konstnärlig kvalité som ledstjärna. Borås Konstmuseum är en mötesplats där alla får vara med oavsett bakgrund och förmåga och där särskilt barns och ungas delaktighet är högt prioriterat. Genom

internationella utställningar i såväl museets som i stadens offentliga rum placeras också i staden Borås på den internationella samtida konstscenen. (Vision framtagen av Borås Konstmuseum 2019)

Som viktiga målsättningar anger museet att vara tillgängliga för en stor och bred publik med olika bakgrund, funktionsvariationer och övriga förutsättningar och att öka besöksantalet.

Verksamheten i Borås Konstmuseum kan beskrivas utifrån två huvudlinjer:

- Kärnverksamhet för Borås Konstmuseum är att "samla, visa och vårda" konst utifrån de kulturpolitiska uppdragen från kommun och region. Den nya museilagen som kom 2017 förtydligar den generella museiuppgiften "en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld".
- Borås Konstmuseum har som institution det övergripande ansvaret för konst i det offentliga rummet i Borås. Denna verksamhet har i Borås blivit mycket omfattande, mångfacetterad och komplex genom den successiva framväxten av skulpturstaden. Denna del är naturligtvis en del av museiuppgiften "samla, visa och vårda konst", men genom dess omfattning och utveckling samt Borås höga ambitionsnivå inom området är det lämpligt att denna del lyftes fram speciellt i utredningen.

## Samla, visa, vårda

### Utställningar

Museet visar 7-8 konstutställningar per år, merparten är egenproducerade av Borås Konstmuseum. Målsättningen är att ligga i framkant inom nationell och internationell samtidskonst. Samtidskonst kan beskrivas som konst som utgår från ett konceptuellt, idébaserat förhållningssätt där idén bestämmer formen och materialet. Den behandlar ofta skeenden, frågeställningar och tematik som är speciella för just den tid vi lever i.

De senaste åren har museet fokuserat på att producera egna tematiska utställningar och produktion av nya verk. Borås Konstmuseum visar många internationella utställningar och har ett nära samarbete med olika internationella aktörer, såväl konstinstitutioner som konstnärer och curatorer. Borås Art Biennial och museets många externa samarbetspartners bidrar till att vidga museets nätverk inom konstvärlden såväl nationellt som internationellt.

Museet har ambitionen att visa på mångfald av konstnärliga uttryck och komma med överraskande dimensioner såväl innehållsmässigt, konceptuellt som visuellt. Museet strävar efter att olika typer av konstnärer med olika röster, bakgrund och etnicitet ska få utrymme.

Museet har vanligtvis en stor samtidskonstutställning som tar stora delar av museet i anspråk. Parallellt visas en utställning med verk ur samlingen samt en mindre separatutställning i ett eget rum. I en permanent utställning i ett eget rum visas verk ur konstmuseets samling av konstnären Peter Adolf Hall (1739-1793). Hall räknas som en av miniatyrmåleriets främsta utövare.

Verk ur samlingen visas i olika tematiska utställningar. Under 2020-21 visas utställningen *Decennium* med verk ur samlingen som köptes in under 1990-talet. Denna utställning relaterar till den stora grupputställningen *Generation – en spegling av 1990-talets konstscen*. På så sätt arbetar museet aktivt med att skapa nya perspektiv på samlingen som aktualiseras och knyter an till nya sammanhang.

Uppdraget kring samtidskonst och rörlig bild visas genom olika typer av utställningar. Då rörlig bild är ett vanligt samtida konstuttryck är det enkelt att sammanföra dessa uppdrag. Den årliga kortfilmsfestivalen *Frame* som arrangeras av Västra Götalandsregionen, visar vinnande verk i konstfilmskategorin på Borås Konstmuseum. Ett särskilt rum i museet är iordningsställt för att visa videokonst och rörlig bild.

Borås Konstmuseum är en av fyra institutioner i landet som visar en utställning med aktuell Åke Andrén stipendiat, ett av de största konstnärstipendierna i Sverige.

### **Konstsamlingen**

Borås Konstmuseum samlar, vårdar och förvaltar Borås Stads konstsamling med verk från tidigt 1900-tal till idag. Samlingen uppgår till drygt 5000 verk och innehåller allt från måleri, skulptur, teckning och grafik till installationer och rörlig bild.

Rörlig bild och skulptur utgör profilområde för konstmuseet. Museet ansvarar för inköp till kommunens konstsamling och till det offentliga rummet. I arbetet med samlingen ingår förutom inköp, vård och underhåll, inventering, registrering och digitalisering. Konstmuseet lånar ut konst till andra konstinstitutioner samt till verksamheter i Borås Stad. För närvarande upprättas en åtgärdsplan för museets konstsamling i magasin samt den del som är deponerad i kommunala miljöer.

Samlingen grundades när Borås Konstmusei Vänner bildades 1943 med avsikt att köpa in konstverk till ett blivande konstmuseum. I väntan på en museibyggnad förvaltades konsten av Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening. I samlingen finns verk av tongivande konstnärer inom 1900-talets svenska konst genom de inköp som gjordes av Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening. Under 1940-talet fokuserades en stor del av inköpen på måleri från västkusten och förvärv av lokal konst, Halmstadgruppen samt nordisk och fransk grafik. Samlingen består nästan till en tredjedel av grafik.

På så sätt skapades grunden till museets samling och cirka 3 200 verk övergick i kommunal ägo när konstmuseet öppnade 1975. Här ingick verk av bland annat Albin Amelin, Carl Kylberg, Isaac Grünewald, Einar Jolin och Eric Hallström.

Genom åren har konstmuseet mottagit ett antal större donationer av enskilda konstnärer. Verk av dessa konstnärer utgör drygt en fjärdedel av samlingens totala innehåll.

Samlingen har vuxit kontinuerligt genom åren med förvärv av samtida konst av lokal, regional och nationell karaktär. Att samtidskonsten blev ett begrepp under sent 1900-tal speglas i senare års förvärv. Nya typer av material och tekniker blir härefter representerade och installationer samt objekt i blandteknik allt vanligare. Många installationer är stora och kräver stort utrymme och särskild hantering vid visning och förvaring.

Bland senare förvärv som museet gjort märks konstnärer som Dick Bengtsson, Lena Cronqvist, Carl Johan De Geer, Marie Louise Ekman, Linn Fernström, Astrid Sylwan, Jarl Ingvarsson, Eva Klasson, Maria Miesenberger, Patricia Piccinini och Anna Sjödah.

Konstmuseet strävar efter att komplettera samlingen med fler samtida verk. Museet eftersträvar också en större representation av kvinnliga konstnärer.

Genom ett mångårigt engagemang för videokonst och rörlig bild har museet sedan år 2000 i uppdrag från Västra Götalandsregionen att samla, visa och vårda rörlig bild. I samlingen återfinns bland annat verk av Nathalie Djurberg, Astrid Göransson, Saskia Holmkvist, Lisa Jeannin & Rolf Schuurmans, Annika Larsson och Magnus Wallin.

I början av 2000-talet vände sig dåvarande konstmuseichefen till Tore G. Wärenstams stiftelse med en förfrågan om stiftelsen kunde stödja med inköp av nutida konst från Borås och Sjuhäradsbygden. Stiftelsen beslutade att anslå medel för årliga inköp och samlingen som skapades deponerades på Borås Konstmuseum. Numera finns samlingen på Wärenstams konsthall i eget förvar och visas där. I samlingen finns ett femtiotal konstnärer med lokal och regional anknytning representerade med måleri, skulptur och fotografi.

### ***Borås Art Biennial***

Sedan år 2008 har Borås Konstmuseum arrangerat Borås Internationella Skulpturbiennial. Sex biennaler har hållits i staden, åren 2008-2018. År 2021 firar Borås 400-årsjubileum och för att uppmärksamma detta byter Borås Internationella Skulpturbiennial namn till Borås Art Biennial. Biennalen innehåller samarbeten med Textilmuseet och Borås TME för att involvera en större del av staden. I samband med biennalen kommer det att pågå ett regionalt samarbete i Vårgårda och Bollebygd. Projektet kallas *Moving Out – Konstbiennalen flyttar ut* och genomförs med stöd av Boråsregionen.

Många av verken som visats på skulpturbiennalerna har blivit en del av stadens offentliga konstsamling och profil. Ambitionen är att biennalen från och med 2021 ska utvecklas ytterligare och omfatta flera former av konstnärliga uttryck.

Skulpturbiennalen 2018 *A Grin Without a Cat* markerade även den en nyorientering genom att de medverkande konstnärerna deltog med verk både inne på Borås Konstmuseum och utomhus i stadens miljöer. Museet kopplade på och visade samtidigt verk ur museets samling som relaterade till skulpturbiennalens tematik och frågeställningar. Den utställningen hette *The Cat's Tail*.

Borås Art Biennial 2021 under Borås 400-års jubileum blir en extra stor konstmanifestation och genomförs i samarbete med av två externa curatorer – Ulrika Flink och Amanprit Sandhu. Biennalen bjuder in ett tjugotal svenska och internationella konstnärer att medverka. Många aktiviteter kommer att äga rum i staden och nya sätt att uppleva konst presenteras på ett överraskande sätt. Ett tiotal konstverk av olika karaktär och uttryck ska nyproduceras.

### ***Uppdraget fotografi Lars Tunbjörk***

Fotografen Lars Tunbjörk (1956–2015) var uppväxt i Dammsvedjan, Borås. Han började tidigt sin bana som fotograf på Borås Tidning och utvecklades till en av landets mest välkända fotografer med ett signifikativt fotografiskt uttryck. Lars Tunbjörk skapade sig efterhand en stark och framgångsrik karriär internationellt med uppdrag åt New York Times och en rad stora tidningar och tidskrifter i världen. Lars Tunbjörks bilder är representerade i en rad betydande museisamlingar bland annat Museum of Modern Art i New York och Centre Pompidou i Paris:

Lars Tunbjörk Stiftelse (LTS) bildades 2016 på initiativ av Lars Tunbjörks hustru Maud Nycander, som också är rättighetsinnehavare till det fotografiska materialet. Stiftelsens ändamål är att stödja bevarandet, vårdandet och tillgängliggörandet av Tunbjörks fotografiska och konstnärliga arv.

År 2017 inleddes ett samarbete mellan LTS, Maud Nycander och Borås Konstmuseum. En vision formulerades kring ett långsiktigt arbete för att etablera ett nytt fotografiskt center i Borås med Lars Tunbjörks fotografiska gärning som stark grundbult. Planen fick ekonomiskt bifall från Västra Götalandsregionen och en rad delmål har kunnat genomföras.



Borås Konstmuseum etablerade under 2017 Lars Tunbjörks Projektrum. Här visas olika serier av fotografen, men även en bakgrund och biografi över Lars Tunbjörk och hans fotografiska gärning. På digitala plattformar kan besökare ta del av en mängd material i form av fotografier, artiklar och filmer. I projektrummet presenteras material som stiftelsen förfogar över.

I rummet lyfts även Lars Tunbjörkpriset och diplom för pristagare hängs upp. Det har dock varit tradition att pristagaren visar en fotografisk serie på Abecita Konstmuseum i samband med prisutdelningen.

Samarbetet med Lars Tunbjörk Stiftelsen har även innehållit pedagogiska projekt samt ett flertal symposier som har hållits i anslutning till utställningar i samarbete med högskolan i Borås. Stiftelsen genomförde 2018-2019 med stöd av Svenska Postkodstiftelsen ett omfattande pedagogiskt projekt som redovisades i en utställning *Himmel över Sjuhärad*.

Hösten 2021 visas en retrospektiv utställning *Tunbjörklandet – blicken från sidan* på Borås Konstmuseum. Utställningen är producerad av Fotografiska museet i Stockholm och curerad av Maud Nycander och Hasse Persson. Utställningen visar ett brett urval av Lars Tunbjörks samlade livsverk.

I anslutning till den stora retrospektiva utställningen genomför konstmuseet en utställnings-turné med Lars Tunbjörks bilder i samverkan med Regional pedagogik i Västra Götaland. Turnén har pedagogisk inriktning och vänder sig till högstadier, gymnasier och folkhögskolor i kommuner i Västra Götaland.

### **Residensverksamhet**

Konstmuseet har genomfört och planerar flera konstnärsresidens i framtiden. Uppdraget kring rörlig bild är ett prioriterat område för residens, men även andra konstnärliga praktiker kan vara aktuella.

2017 utlyste museet ett produktionsresidens inom rörlig bild i samverkan med Kultur i Väst och med stöd av Västra Götalandsregionen och Konstnärsnämnden/IASPIS. Syftet var att knyta samman konst- och filmscenen och öka den internationella närvaron i regionen. Konstnären Sara Tirelli från Italien tilldelades stipendiet i konkurrens med flera hundra internationella sökande. Sara Tirelli skapade ett mycket uppmärksammat videoverk *Medusa* som upplevs genom Virtual Reality-glasögon.

### **Pedagogik**

Konstmuseet bedriver pedagogisk verksamhet i museets Ateljé. Den består i eget skapande, visningar och lovaktiviteter. Till grund för museets pedagogiska arbete ligger barnkonventionen och ett normkritiskt förhållningssätt som ser till alla deltagares möjligheter att på egna villkor närma sig konsten och arbeta med eget skapande. Vid skollov och på lördagar erbjuds möjlighet till eget skapande i Ateljén med drop-in verksamheten Lördagsbarn. Det pedagogiska arbetet sträcker sig utanför huset och omfattar även långsiktigt arbete i olika stadsdelar. Museet arbetar med pedagogisk verksamhet för skolor och förskolor i Borås. Skolorna kan boka tid för besök och aktivitet. En vidareutveckling för att stärka det uppsökande konceptet "Museet kan komma" pågår.

### **Programverksamhet**

Varje utställning har en vernissage i olika format. Vanligast är vernissager med visning där de medverkande konstnärerna närvarar och presenteras. Programverksamheten innefattar i övrigt work-shops, nätverksträffar, konstnärssamtal med mera.

Konstmuseet arrangerar visningar av utställningarna för specifika målgrupper och öppna visningar på utsatta tider. Även visningar av den offentliga konsten och skulpturerna arrangeras med olika teman och för olika målgrupper.

Att utöka programverksamheten för vuxna och stimulera ett vidgat deltagande med större publik är prioriterat. Flera satsningar där konsten lyfts och diskussionen anpassas på olika nivåer och ur olika perspektiv är planerade.

### **Publikationer**

I samband med varje utställning skapas någon form av publikation. Ibland är det en utställningskatalog till försäljning och ibland en nättare folder som tillhandahålls gratis. Flyers placeras runtom i Borås för att marknadsföra utställningar på konstmuseet.

Inför utställningen av fotoserien *L. A. Office* i Lars Tunbjörks Projektrum samverkade museet med Lars Tunbjörk Stiftelsen m fl för att kunna ge ut en högkvalitativ bok med samma namn.

### **Digitala satsningar**

Ett arbete pågår för att tillgängliggöra delar av museets samling genom tjänsten Digitalt Museum. Digitalt Museum är en webbtjänst där museers samlingar görs tillgängliga för allmänheten. Besökaren kan utforska, dela och föra dialog om konst- och kulturarv.

Borås Art Biennial 2021 kommer att arbeta i nya digitala format bland annat podcast och film.

### **Målgrupper och publik**

Borås Konstmuseum arbetar aktivt med att nå ut till nya målgrupper som vanligtvis inte besöker museet, exempelvis unga personer och nysvenska medborgare. Besökarantalet uppgick 2019 till 20 300 (varav 2 000 barn) och 2018 till 36 400 (varav drygt 6 000 barn). Borås Konstmuseum har fri entré. Museet har tyvärr varit tvunget att stänga under november och december 2020 på grund av Coronapandemin. Trots begränsad verksamhet för skolor och program under året var intresset stort och besökarantalet uppgick till 21 200 besökare.

### **Konst i det offentliga rummet**

I Borås Konstmuseums verksamhet och ansvarsområden ingår att utveckla beståndet av skulpturer och konst i det offentliga rummet i Borås, i stadens centrum och i olika stadsdelar, på gator, torg och i parker. Som framgick i denna utrednings del B har Borås ett mycket omfattande skulpturbestånd som utvecklas och utökas kontinuerligt. I den nyligen genomförda inventeringen ingick 123 offentligt fasta konstverk/skulpturer.

Dessa skulpturer köps in genom donationer eller fondmedel. Skulpturer har ofta köpts in i samband med Borås Skulpturbiennaler, men inköpsprocesser pågår kontinuerligt. Borås Stad har ett nära samarbete med näringslivet där enskilda personer initierat och betalt för nya skulpturprojekt eller donerat enskilda skulpturer. Näringslivet deltar även i ett nytt skulpturprojekt inför Borås 400-årsjubileum 2021.

Borås Stad har riktlinjer för konstnärlig gestaltning. Här framgår att i Borås Stad ingår konstnärlig gestaltning som en naturlig del i samhällsbyggnadsprocessen. Med konstnärlig gestaltning avses konst skapat för en specifik plats. Kulturnämnden är ytterst ansvarig för den konstnärliga gestaltningen och för bedömningen av vilka objekt som ska utföras utifrån planerade kommunala investeringar.

Finansieringen sker med medel som avsätts årligen på ett investeringskonto och som baseras på hur stor del byggnationer av fritidsanläggningar, skolor, förskolor och vårdinrättningar som är igång. De senaste åren har det avsatts cirka 2.5 Mkr per år. För 2021 är den avsatta summan 4 Mkr. Möjligheter till bidrag från extern medfinansiering undersöks alltid. Denna modell är en form av tillämpning av 1 % -regeln, den är dock mer flexibel och inte knuten till enskilda byggprojekt.

Ansvarig för processen med konstnärlig gestaltning på tjänstemannanivå är ett konstnärligt råd. Rådet har representanter från kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum, tekniska förvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och lokalförsörjningsförvaltningen.

Projekt för konstnärlig gestaltning utlyses enligt Lagen om Offentlig Upphandling (LOU). I utlysningen efterfrågas konstnärer som kan utföra ett platsspecifikt konstverk inom en viss tid och budget. Urvalsprocess som tar cirka två år innefattar annonsering, intresseanmälningar, juryarbete, skisstid och produktionstid.

För att skapa en plattform för dialog om offentlig konst ska museet framöver utveckla nya koncept för skulpturvandringar. Vidare kommer museet att utveckla digitala plattformar för att tillgängliggöra samlingen av skulpturer.

Kulturnämnden konstaterar att skulpturbeståndet behöver tillföras en större bredd och representativitet. Det finns till exempel få samtida verk av kvinnliga konstnärer. Kulturnämnden menar att en större bredd och variation är avgörande för att hålla kvalitet, relevans och uppmärksamhetsvärdet vid liv och för att öka attraktiviteten.

Borås Konstmuseum samverkar under 2020 med Statens Konstråd inom ramen för "Konst i stadsutveckling" och gör en större konstsatsning i bostadsområdet Sjöbo. Det är ett socialt konstprojekt där arbetsprocessen är det viktiga. Vald konstnär Apolonija Šušteršič använder konsten som ett socialt verktyg för att föra samman och skapa gemenskap mellan människor med olika språk och bakgrund.

### ***Vård- och underhållsplan för offentlig konst i Borås 2019***

Borås Konstmuseum lät år 2019 extern konservator utföra en inventering och besiktning av hela skulpturbeståndet i Borås (123 konstverk). Besiktningen resulterade i en Vård- och underhållsplan som prioriterar åtgärder för att ta hand om skador på konstverk och beskriver vad som ska underhållas kontinuerligt. Här finns också förslag på en tydlig ansvarsfördelning mellan konstmuseet, teknisk förvaltning, lokalförsörjningsförvaltning och servicekontor. Den konstvetenskapliga kompetensen ligger hos Borås Konstmuseum/kulturförvaltningen. Ansvaret för att beställa utförande av vård- och underhållsåtgärder ligger hos konstmuseet när det gäller själva verken. Ansvar för att beställa utförande av åtgärder som rör omgivningarna t ex parkskötsel, renhållning ligger hos tekniska förvaltningen.

Rapporten konstaterar att det finns ett mycket stort behov av vård och underhåll av skulpturerna. 37 av de 123 besiktigade konstverken behövde akuta åtgärder som lagning, sanering, rengöring. 10 av konstverken hade konstruktionsproblem, instabilitet och skador med risk att delar kunde falla av. 33 konstverk saknade skylt med konstnärens namn, vilket är lagpliktigt.

Kulturnämnden avsatte 2020 ett engångsbelopp på 1 Mkr för att åtgärda 30 konstverk, främst centralt placerade. Framåt bör årliga anslag avsättas till vård och underhåll av det expanderande skulpturbeståndet. Nya material och utföranden i skulpturer och installationer ställer ökade krav.

## RESURSER

### Organisation och personal

Borås Konstmuseum är en del av Borås Stads Kulturförvaltning. Museet har nio heltids-tjänster. Bland dessa finns specialister inom konstvetenskap och specialkompetens inom rörlig bild, film och scenografi. Tjänsterna är fördelade på museichef, intendent/curator för utställningar, intendent för samling, intendent för offentlig konst, konstpedagog, arkitekturpedagog, tekniker, utställningsproducent och marknadsförare/grafisk formgivare. Utöver ordinarie personal finns flera tim- och projektanställda som är knutna till museets olika projekt, t ex curatorer, fotograf, museivärdar, guider och konservator. Museet anlitar också konstnärer som håller workshops i museet och på andra platser i staden,

### Ekonomi

Borås Konstmuseum fick 2020 10 756 000 kronor i bidrag från Borås kommun. Bidraget från Västra Götalandsregionen uppgick till 946 866 kronor plus 150 000 kronor för ersättningar enligt MU-avtal.\*)

De stora kostnadsposterna är personal och lokalhyra. Efter dessa återstår ett normalår ca 1 Mkr för utställningar och projekt för konstmuseet. Lokalhyran uppgick till 3 945 000 kronor för museet. Detta utgör drygt 21 % av den totala lokalhyran för kulturhuset. Hyran uppgår till 914 kronor/kvm för konstmuseet.

Borås Konstmuseum hanterar ytterligare medel på närmare 20 Mkr under jubileumsåret 2021. Det är medel för investeringsprojekt för konstnärlig gestaltning, statliga medel och fondmedel samt extra medel för Borås Art Biennial.

\*) Medverkans- och utställningsersättning MU

## LOKALER

### Kulturhuset

Den 10 december 1975 invigdes Kulturhuset i Borås. Idé till en gemensam byggnad uppstod redan i slutet av femtiotalet. Av ekonomiska skäl dröjde det till 1970 innan beslut om ett byggande togs. Arkitekten var Roland Gandvik, dåvarande stadsarkitekt i Borås.

Borås Konstmuseum är sedan 1975 lokaliserat i Borås Kulturhus. Kulturhuset som omfattar 19 279 kvm rymmer förutom konstmuseet även Borås stadsteater, Borås stadsbibliotek samt kulturförvaltning.

Kulturhuset är utpekat som kulturhistoriskt värdefullt. Det var vid sin tillkomst en styrkedemonstration att Borås kunde förverkliga en sådan storslagen byggnad. Konceptet med ett kulturhus speglar tidens ideal om ett bildningens hus, där olika kulturformer stödjer varandra och ger mervärden för publik och utövare genom att samlokaliseras.

Byggnaden som har en ljus fasadklädsel i naturbetong består av tre sammanbyggda delar; bibliotek, teater och museum med gemensam entré mot P A Halls Terrass. I Kulturhuset fanns tidigare även det välbesökta caféet Röda Rummet vars verksamhet lade ner i samband med renoveringen 2010.

Kulturhuset har en intressant konstnärlig utsmyckning med glaspartidekor i ett par dörrar av Monica Backlund och grindar i konstsmide av Fred Leyman med namnet *Intrigen*. Vid ingången till Lilla scen finns målningen *Thalia Moderna* av Roland Kempe.

Vid sidan av entrén från Åsbo- och Sturegatan står en skulptur i rostfri plåt av Arne Jones, *Yin-Yang torso III*. På P A Halls Terrass återfinns Bror Marklunds skulptur *Gestalt i storm*.

Åren 2009-2010 gjordes flera renoveringar av Kulturhuset, med undantag för Borås Konstmuseum som redan genomgått en restaurering. Under tiden flyttade stadsteatern, stadsbiblioteket och kulturkontoret över sina verksamheter till tillfälliga lokaler i c/o Borås Wäfveri. Renoveringen omfattade hela huset och inkluderade nya golv, rör, väggar, rum och ingångar. Bland annat gjordes entrén om och glasades in, det byggdes ett nytt inglasat café i anslutning till ingången och en ny gemensam reception som ligger precis till vänster innanför huvudentrén.

Det som tidigare varit Röda Rummet blev en ny mötesplats för olika ändamål. En ny, mindre entré byggdes också mot Åsbogatan. Dessutom byggdes hela P A Halls Terrass om och det skapades en piazza med utsikt över staden.

2018 gjordes en omfattande uppgradering av teknisk standard på scener med mera på Borås stadsteater.

### Borås Konstmuseums lokaler

Borås Konstmuseum disponerar en lokalyta på 4 316 kvm i kulturhuset. Museet har verksamhet i tre våningsplan med flera olika utställningsytor.

	kvm
<b>Plan 2</b> (Källare, verkstad, ateljé, magasin)	1675
<b>Plan 3</b> (Utställningar, kontor, konferensrum, PA Hall)	1728
<b>Plan 4</b> (Utställningar)	913

Ytan för konstmagasinet uppgår till 336 kvm.

En ombyggnad skedde för drygt tio år sedan. Ombyggnaden bestod huvudsakligen i att det installerades en klimatanläggning samt att innergården byggdes in för att få ytterligare utställningsytor. Vidare tillskapades ett mörklagt rum för visning av rörlig bild/video-konst. I övrigt gjordes ingenting för att anpassa lokalerna med avseende på arbetsmiljö och tillgänglighet.

### Lokalers funktionalitet

Generellt gäller att samtidskonstens uttryck och manifestationer ställer helt andra krav på lokaler än som var fallet när Kulturhuset planerades och byggdes. Samtidskonsten innefattar traditionella former som måleri, teckning, grafik och skulptur, men inbegriper också andra medier som den rörliga bildens konst, installationer, ljud, performance, plats- och situationsspecifik konst, textbaserade verk samt sociala projekt och aktioner av olika slag.

Materialen och formaten på konstverken är extremt skiftande och kräver mycket höga klimat- och säkerhetskrav som ligger på internationell standard och garanterar en god hantering.

Utformningen av lokalerna i Borås Konstmuseum har en rad svagheter när det gäller transporter, klimat, tillgänglighet, brandsäkerhet, akustik och ljus, men även när det gäller lokalernas disposition och utställningsmöjligheter.

### **Generell funktionalitet**

- Behov av entré som är välkomnande och inbjudande.
- Saknas hörsal och ytor nära entré för publika event.
- Byggnaden upplevs svårtillgänglig och svårorienterad.
- Tunga dörrar som upplevs som slutna, stort behov av andra entrédörrar, sensordörrar.
- Brist på tillgänglighetsanpassning, rullstol, barnvagn, faciliteter, wc/skötrum.
- Personhissen är inte funktionell i förhållande till våningsplan och behöver tillgänglighetsanpassas.
- Svårt att navigera i museet.
- Dörröppnare saknas till utställningar.

### **Lokalers disposition**

- Utställningssalarna är ihoplänkade vilket gör det svårt att visa separata utställningar i olika delar av museet.
- Alla salar är genomgångsrum, vilket gör att museet måste stänga vid installation av nya utställningar. Installationstiden är 6-8 veckor.
- Flera ursprungliga utställningsrum har omvandlats till interna ytor, vilket minskat utställningsytorna.
- Både inom publika och interna ytor finns det ytor som inte uppfyller dagens krav på tillgänglighet.
- Rummen på övre plan samt sidogavlarna fungerar bäst som galleri för mindre verk. Stora verk kan inte tas upp pga hissproblematik och trånga interna transportytor.
- Lokalernas svagheter för att transportera gör att det är mycket begränsat och bundet vad som kan visas var i museets lokaler.
- Behov att tillgängliggöra det galleri som ligger längst in på våning två. En öppning till Lars Tunbjörks Projektrum skulle innebära att man enkelt kan ta sig runt och skapa ett bättre flöde och ljusare miljö.

### **Arbetsmiljö**

- Saknas transporthiss, finns endast en mindre personhiss. Byggmaterial måste bäras från källaren och upp och mellan våningarna.
- Magasinen ligger i källaren.
- Tung fysisk arbetsmiljö för personalen med tunga ergonomiska lyft.
- Bullerskydd behövs i tekniska verkstaden.
- Ensamarbete förekommer i verkstaden.
- Ensamarbete förekommer för museivårdar.
- Behov att bredda passagen i bottenplan så att tekniker kan komma åt trapphuset och verkstaden utan att passera Ateljén där barnen befinner sig.

### ***Teknik och logistik***

- Lastingången är för liten, saknar tak och väderskydd.
- Svårigheter att transportera konsten internt på grund av små intagningsytor och transitytor.
- Saknas klimatanpassat förråd i anslutning till lastingång för att mellanlagra verk.
- Saknas pelarlift och vagnar samt utrymmen för tekniska hjälpmedel.
- Smala dörröppningar och smala gångar.
- Svårt med flexibilitet, utställningsbyggen påverkar ventilationen.
- Lågt i tak, går inte att fästa i tak.
- Rum och tak kan inte klara den tyngd och belastning som krävs.
- Önskvärt med råsysteem eller motsvarande med flexibla fästpunkter i taken.
- Gamla lås i hela museet. Person som kommer först ska låsa upp 24 lås.
- Kodlås i hela museet är önskvärt
- Litet utrymme för verkstad, snickeri och maskinrum. Önskvärt med ett utrustat snickeri med såg och borrar i likhet med stadsteaterns.

### ***Belysning***

- Belysningspanelen är placerad i kontorsutrymmen. Styrsystemet bör kunna skötas trådlöst från t ex mobiltelefon.
- Saknas ljussystem som inte beroende av spotlights på skenor. Behövs belysning på flera sätt, från högre takhöjd och med större ljuskäglor.
- Behov av fler kanaler för ljuset för att kunna styra individuella lampor.
- Behov av dimrar för att kunna styra specialljus.
- Möjlighet att enkelt kunna programmera det fasta ljuset.
- Behövs tillgång till trefasuttag med mer ström för mer krävande verk.
- Vissa ytor är svåra att mörklägga.

### ***Magasin/förvaring***

- Magasinsytorna är otillräckliga vilket begränsar nyförvärv av konst.
- Magasinen har skadedjur.
- Ytor behövs för förvaring av kataloger, foldrar mm.

### ***Klimat***

- Textil konst, skulpturer och grafik förvaras i rum som saknar klimatanläggning.
- Nya klimatanpassade magasin är nödvändigt.

### ***Säkerhet***

Försäkringsbolaget XL Catlin konstaterade i en genomgång 2018 att det finns brister i säkerheten på Borås Konstmuseum. Analysen rekommenderar ett nytt passersystem som kan öka säkerheten samt att kameror installeras för övervakning. Vidare påpekas att magasinen bör ha starkare inbrottsskydd med larm, övervakning och skyddsklassade säkerhetsdörrar.

## SAMMANFATTANDE KOMMENTAR

### Allmänt

Borås Konstmuseum har ett mycket gott rykte som konstinstitution i Sverige. Man har legat i fronten under sin 45-åriga historia. Medarbetare vittnar om att man söker sig till konstmuseet på grund av att det är en intressant arbetsplats i konstvärlden.

Utställningarna i museet har ett riksintresse och recenserar i de stora dagstidningarna och branschorgan. Utställningen *Generation - en spegling av 1990-talets konstscen* som visas 2020-21 får översvallande recension av Dan Jönsson i Dagens Nyheter. Han skriver: "Vill man förstå hur 90-talets unga konstscen faktiskt kändes är det här en smått fantastisk tidsresa".

Att en stad har ett konstmuseum representerar en styrka över tid. Ett konstmuseum har en fördjupande och kunskapsbildande roll. Här kan samtiden och historien mötas. Museet utgör en del av stadens kulturarv, dess minne och är ett arv från tidigare generationers insatser och strävanden. Vi upplever idag ett nytt intresse för museer och samlingar hos människor som söker fotfäste i tillvaron. Konstsamlingen är en rikedom som ägs, förvaltas och utvecklas av medborgarna i en demokratiskt organiserad form med transparens genom den politiska styrmodellen.

Borås Konstmuseum är navet för konstbildningen i staden. Här finns kunskapen och nätverken som ger trovärdighet för att agera i konstvärlden – att få låna in verk till utställningar. Att vara en efterfrågad partner och låna ut konstverk till andra konstinstitutioner. Att locka internationella och nationella konstnärer att ställa ut och curators att vilja medverka. Att ha "cred" i den hierarkiska och kvalitetsmedvetna internationella konstvärlden är något som byggs upp över lång tid. Denna "cred" eller trovärdighet är ett osynligt kapital som alla konstinstitutioner rankas utifrån, och den har inte bara att göra med hur stor utställningsbudget eller inköpsbudget en institution förfogar över.

Borås Konstmuseum är i behov av en lokalmässig upprustning. Vissa åtgärder behöver genomföras skyndsamt på grund av dålig arbetsmiljö och att tillgängligheten för besökare hindras. En större ombyggnad av Borås Konstmuseum bör övervägas om den politiska nivån inte väljer att gå vidare med ett Art Center. I så fall bör en egen förstudie göras kring ombyggnad av konstmuseet i Kulturhuset, där behov och kostnader ska redas ut.

### Att notera

- Borås Konstmuseum har en stark position och "cred" i konstvärlden, bland konstnärer och andra konstinstitutioner
- Borås Konstmuseum är navet för konstbildningen i staden
- Borås Konstmuseum är en central del i Borås kulturarv och historia
- Vissa åtgärder för upprustning i konstmuseet behöver göras skyndsamt enligt prioriteringslista (Se Bilaga 1)

### Konst i det offentliga rummet i Borås

Borås Konstmuseums roll för den offentliga konsten och skulpturerna är central för utvecklingen i Borås genom att ansvara för såväl upphandling och rådgivning, konstregister, och dokumentation. Museet ansvarar också för vård, underhåll och konservering av skulpturerna.



Vad är konst i det offentliga rummet? Oftast tänker vi på någon form av permanenta verk, skulpturer eller installationer i en offentlig miljö, på gator, torg, parker eller byggnader. Idag innefattar konst i det offentliga rummet ett bredare spektra. Det kan till exempel vara olika typer av processbaserad konst ibland kopplad till urban utveckling. I dessa sammanhang utgör den konstnärliga processen en metod för att skapa delaktighet i gemensamma livsmiljöer. Man kan skönja ett skifte i fokus från byggnadsanknutna gestaltningar till att involvera konsten på ett mer planövergripande sätt.

Rapporten *Utanför de institutionella väggarna* av Statens Konstråd slår fast att konstinstitutionernas konstkunnande är nyckeln till den långsiktiga kvalitén i arbetet med konst i offentlig miljö.

”

De lokala konstinstitutionerna i Sverige utgör, genom sitt arbete med offentlig konst, den bärande länken och förmedlaren av det konstnärliga perspektivet mellan konstprofessionen, stadsutvecklarpensionerna, lokalsamhället, verksamheter, brukare, lokalt näringsliv, föreningsliv, politiker och publik. Utifrån sitt konstkunnande och genom sin förankring och närvaro i lokalsamhället över tid ser dessa konstinstitutioner till att samtidskonsten hamnar i offentlig miljö genom gestaltungsuppdrag, projekt, evenemang, förmedlings- och residensverksamhet.

Den lokala konstinstitutionen är en unik resurs inte bara för att köpa in offentlig konst, utan för att förankra och förmedla konstverken och konstnärerna bakom verken. Konstinstitutionen har en professionalitet och förmåga att låta konstnärerna och konstens utveckling vara drivande och utgör en innovationskraft. Förmedlingsteknikerna är en del i den lokala konstinstitutionens kompetens. Det handlar om att förankra och fördjupa kunskaperna kring gestaltungsuppdrag eller tillfälliga projekt i det offentliga rummet. Ofta används konstinstitutionens utställningsrum som en del i förmedlingen. Det fungerar som en länk eller språngbräda mellan ”inne” och ”ute” via fördjupande utställningar och program. Att presentera de konstnärliga gestaltungsuppdragens praktik för invånarna – hur det går till från research, skiss, modell har ett särskilt värde.

Vi kan se framför oss ett allt större intresse för gestaltad livsmiljö där konstnärlig kompetens efterfrågas i samverkan med annan samhällsbyggnad, arkitektur och design. Detta understöds av det nationella politikområdet *Gestaltad livsmiljö* som formulerar den nationella arkitektur-, form- och designpolitiken. I denna lyfts konstens betydelse för kvalitet och hållbarhet i gemensamma livsmiljöer. Det är första gången som det konstnärliga perspektivet ges ett eget utrymme på detta explicita sätt. På regeringens uppdrag är fyra statliga myndigheter tillsammans ansvariga för Gestaltad livsmiljö; ArkDes, Boverket, Riksantikvarieämbetet (RAÄ) och Statens Konstråd.

Den kommunala organisationen bör formas så att den kan möta nationella och regionala strukturer för dessa frågors hantering. De nationella myndigheterna har i uppdrag att agera förebildligt i sitt sätt att utveckla arbetet.

I *Riktlinjer för konstnärlig gestaltning i Borås* definieras att med konstnärlig gestaltning avses konst skapad för en viss plats och att kulturnämnden är ytterst ansvarig för denna verksamhet. Ansvarig för processen med konstnärlig gestaltning på tjänstemannanivå är ett konstnärligt råd med representanter från kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum, tekniska förvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och lokalförvaltningsförvaltningen. Det råder en viss oklarhet vad som i Borås ska betecknas som konstnärlig gestaltning i offentlig miljö. Framförallt gäller detta gatukonsten och muralmålningarna som genom sin

omfattning är ett starkt visuellt kännetecken i Borås. Denna verksamhet har bolaget Borås TME framgångsrikt ansvarat för sedan starten. Detta förhållande gör dock att gatukonst faller helt utanför den verksamhet som riktlinjer för konstnärlig gestaltning innefattar.

För Borås del kan vi konstatera att staden gör klokt i att ytterligare systematisera arbetet kring konst i det offentliga rummet. Aktiviteten och intresse kring konsten i det offentliga rummet är hög, vilket är positivt. För den långsiktiga kvalitetsutvecklingen och för att ytterligare vässa såväl innehåll som utbud av samtidskonst, bör det säkerställas att konstkompetens utgör norm för aktiviteter kring konst i det offentliga rummet.

### En definition av konst i det offentliga rummet förtydligas:

- Definition av konst i det offentliga rummet

### Arbetsprocesser och ansvar förtydligas:

- Handläggningsgång av olika arbetsprocesser
- Ansvar för olika arbetsprocesser
- Ansvar för förmedling av konst i det offentliga rummet
- Ansvar för förankring och dialog av konst i det offentliga rummet
- Samverkansformer mellan de kommunala aktörerna

### En policy för konst i det offentliga rummet bör utformas:

- Hur nå breddad representativitet bland upphovsmän och uttrycksformer
- Hur nå breddad representativitet för utplacering i kommunens olika miljöer och stadsdelar

### Att notera

- Borås bör eftersträva ett ytterligare systematiserat angreppssätt för konst i det offentliga rummet
- Tydligare policy för önskvärd utveckling och riktlinjer för konst i det offentliga rummet bör utarbetas där begreppet förtydligas, handläggningsgång och ansvar för olika moment samt samverkansformer ska klart framgå
- Kulturnämnden bör via kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum ha det konstnärliga ansvaret för all konst i det offentliga rummet i samråd med det konstnärliga rådet. Aktiviteter kring konst i det offentliga rummet bör ske i samverkan mellan kulturförvaltningen/konstmuseet och andra kommunala aktörer
- Gatukonsten bör samordnas med övrig konstnärlig gestaltning i det offentliga rummet

### Borås Konstmuseums lokalisering i Kulturhuset

Ursprungstanken att 1975 samlokalisera Borås Konstmuseum i en byggnad med Borås stadsteater och Borås stadsbibliotek var god. Man kan spekulera i att det byggde på ett bildningsideal där tillhandahållande av kultur sågs som ett steg i samhällets utveckling och där alla människor skulle garanteras lika tillgång till kultur och bildning. En statlig kulturpolitik formulerades 1974 och denna underströk kulturens demokratiska och fostrande roll. Genom att möta olika sorters kultur i kulturhuset kunde medborgaren bli mer förtrogen med konst och kultur. Intresset stimulerades hos fler människor med lägre trösklar in i kulturens salonger.

Man måste dock fråga sig om detta är relevant i dagens situation i Borås Kulturhus. I intervjuer går meningarna isär. Å ena sidan så tycker många att det borde vara så att konstarter stimulerar varandra och att det har fördelar att vara tillsammans i Kulturhuset. Vissa framhåller dock det motsatta – att göra ett biblioteksärende har inget att göra med att besöka museet och ta del av en konstutställning. Det är två helt olika handlingar, de är "kodade" på skilda sätt. Att besöka teatern är i sin tur en annan typ av aktivitet, med sina förväntningar och "koder". Ett teaterbesök är en aktivitet som ofta sker på kvällen och där planering och förköp ingått i förberedelserna.

Denna utredning kan inte ge ett säkert svar på denna problematik, men konstaterar att om samlokaliseringen av konstmuseet, stadsteatern och biblioteket ska ge synergier och ökad attraktivitet dels åt respektive institution och dels åt Kulturhuset som helhet, så behöver detta koncept förnyas. Denna process pågår genom en verksamhetsutveckling för Kulturhuset som beslutades av Kulturnämnden 2017. Från och med hösten 2018 arbetar Kulturhuset efter en ny verksamhetsidé som innefattar nya inslag för stadsteatern, mer tematiska samarbeten inom huset, samtal och debatt, uppsökande verksamhet, fri entré för konstmuseet och utökade resurser för producentskap, marknadsföring och bemötande. En ny enhet för Publika möten har tillskapats och samverkan eftersträvas.

I denna process konstaterades också ett stort behov av en ombyggnad av Kulturhusets entré och reception, en åtgärd som inte genomförts ännu.

### **Att notera**

- Kulturhusets koncept behöver fortsätta att utvecklas lokalmässigt, innehållsmässigt och kommunikativt för att utgöra ett stöd för Borås Konstmuseum i enlighet med den process som initierats av Kulturnämnden
- Kulturhuset bör aktiveras som mötesplats
- Lokaliseringen i Kulturhuset kan anses som kostnadseffektiv jämfört med vad extern lokalisering skulle kosta för motsvarande lokalyta

### **Läge i staden och omgivande miljö**

Borås Konstmuseum ligger i Kulturhuset på P A Halls Terrass. Det är en vacker och luftig plats, en stor stenlagd piazza med utsikt över staden. Från Resecentrum är det inte mer än 15 minuters promenad. Platsen upplevs dock som avsides belägen. Det som bidrar till detta är dels höjdskillnaden, att man som besökare ska gå i uppförsläge och i trappor en stor del av promenaden. Men ännu starkare bidrar den breda fyrfiliga motorled som utgörs av Kungsgatan. Här passerar en stark och tung trafik i ständigt brus. Vägen utgör en barriär såväl fysiskt som mentalt. Det finns en gångtunnel under vägen som är svår att upptäcka för den oinvigde.

Området runt P A Halls Terrass har en karaktär som är fint gestaltad, men som präglas av offentlig förvaltning, kansli- och skolmiljö genom det stora Bäckängsgymnasiet. Den närliggande Villastaden är elegant, men förmedlar samtidigt en viss slutenhet.

Man befinner sig långt ifrån det livliga flöde av strosande, shoppande, ätande och lekande människor som man ser överallt nere i centrum, i stadsparken och kring Viskan. Kontakten med det pulserande Simonsland med Borås högskola, Borås Kongress och Textile Fashion Center är också obefintlig.

### Att notera

- Läget för Borås Konstmuseum är avskuret från naturliga rörelseflöden i staden
- Skyltningen som leder till Kulturhuset och konstmuseet behöver förbättras, såväl nere i stadens centrum, som i närmiljön kring museet

### Uppdragen för Borås Konstmuseum i förhållande till resurser

Ett museums kärnuppdrag att samla, visa och vårda är som kommunicerande kär. Det ska helst vara balans mellan dem och ett uppdrag inte verka på ett av de andras bekostnad. Snarare ska dessa kärnuppgifter stötta varandra.

Borås Konstmuseum har flera omfattande uppdrag. Förutom museets kärnuppdrag samla, visa, vårda konst åligger det museet att vara nav och motor i arbetet med offentlig gestaltning och hela den omfattande skulpturstad som vuxit fram i Borås. Vidare är museet arrangör i Borås Art Biennial som ordnas vartannat år. De regionala uppdragen inom rörlig bild och Lars Tunbjörk kräver särskild fokus och insatser. Speciellt uppdraget kring Lars Tunbjörk är tydligt och saknar en tydlig formulering kring förväntningar och målsättning. Parterna har en god dialog så det finns goda förutsättningar att utveckla detta. En utvecklingsplan bör formuleras mellan parterna.

En näraliggande möjlighet är att utveckla utställningsverksamheten runt fotografi och konstfotografi i stort, som en bärande och korresponderande del. Detta passar väl ihop med uppdragen inom samtidskonst och rörlig bild. Samverkan med till exempel HDK Valand inom fotografi skulle kunna vara ett steg att komma vidare.

Borås Konstmuseum har en hög produktionstakt och stort fokus på att producera utställningar och konsthändelser av toppkvalitet. Detta görs med begränsade personella resurser och tung logistik i museirummen. Medarbetarna är lösningsorienterade och inställda på att klara uppgiften, vilket också gett resultat i flera intressanta och uppmärksammade utställningar. Hög konstnärlig ambitionsnivå gäller både för utställningar inne i museet som aktiviteter kopplade till Borås Art Biennial.

När det gäller den offentliga gestaltningen och nyförvärv av skulpturer är ambitionsnivån också mycket hög. Den nivå som skulpturstaden har tagits till kräver ju att man håller den höga standarden och helst adderar till denna. Under 2020 har verksamheten fått en förstärkning genom att en intendent för den offentliga konsten tillsatts. En tjänst som arkitekturpedagog har också tillskapats.

Eventuellt har ett starkt extrovert fokus och utställningsproduktion för Borås Konstmuseum under många år, gjort att det förmedlande uppdraget och att kommunikationen med publiken i olika kanaler inte haft samma kraft. Detsamma kan gälla för det inre arbetet att vårda och sköta konsten. Det inre arbetet med konstsamlingen har varit eftersatt i de delar som omfattar katalogisering och digitalisering. Detta arbete har nu prioriterats. Den mycket omfattande Vård- och underhållsplanen för offentlig konst i Borås som konstmuseets chef initierat är ett utmärkt initiativ som kommer att skapa bättre förutsättningar och ansvarsfördelning inom staden.

Det förefaller som att verksamheten i Borås Konstmuseum är betydligt mer omfattande än det kommunala driftsbidraget indikerar. År 2020 "omsluter" museets övriga verksamhet en budget på 20 Mkr inklusive fondmedel, donationer och den löpande investeringsbudgeten för offentlig konst. Att det finns medel att tillgå är naturligtvis positivt för konststaden Borås. Men dessa olika verksamhetsdelar som ligger utanför löpande drift behöver synliggöras och resursberäknas utifrån arbetsuppgifternas verkliga omfattning. Personalstyrkan

bör dimensioneras utifrån det aktuella uppdraget, såväl kvantitativt som kvalitativt. Professionell kompetens är nyckeln för att kunna utveckla Borås Konstmuseum. Kommunens höga ambitionsnivå för konsten bör över tid avspeglas i resurser till Borås Konstmuseum. Risken vid underfinansiering är att man bygger upp ett "isberg" av dolda uppgifter som inte blir utförda samt att medarbetare pressas för hårt.

Anslaget från Västra Götalandsregionen på 946 866 kr (2019) är blygsamt i förhållande till andra regionala konstinstitutioner. Med tanke på Borås Konstmuseums starka position, kvalitet och att museet representerar regionens näst största stad är det regionala bidraget anmärkningsvärt lågt.

#### Regionalt bidrag (2020)

Akvarellmuseet, Tjörn	12 065 240 kr
Röda Sten, Göteborg	4 589 232 kr
Dalslands museum	1 603 746 kr
Konstmuseet i Skövde	1 021 632 kr
Borås Konstmuseum	946 866 kr

Textilmuseet har utvecklat en stark regional position genom att vara det enda museet i landet med särskilt fokus på textil. Textilmuseet fick 2020 ett regionalt bidrag på 3 900 921 kr. Uppdraget och det regionala stödet kommer att utökas 2021-2024 genom att museet får en samordnande roll för form- och designnoder i Västra Götalandsregionen.

#### Att notera

- Otydliga verksamhetsdelar i Borås Konstmuseum behöver synliggöras och resursanpassas utifrån sin verkliga omfattning. Detta gäller i synnerhet arbetet med konst i det offentliga rummet
- Medel för vård och underhåll av den offentliga konsten bör avsättas
- Ekonomiska medel för utställningar och programverksamhet är begränsade
- Den regionala rollen för Borås Konstmuseum bör utvecklas och stärkas i dialog med Västra Götalandsregionen
- Uppdrag som kan förstärkas regionalt är arbetet med att samordna rådgivning och resurser kring offentlig konstnärlig gestaltning för att i samarbete med kommunerna göra de offentliga miljöerna till mötesplatser för alla invånare
- Uppdrag som kan förstärkas regionalt är uppdraget kring fotografi med Lars Tunbjörks fotografiska gärning som bas
- Borås Konstmuseum bör stärka arbetet för ett vidgat deltagande – detta är prioriterat i den regionala kulturplanen
- En utvecklingsplan bör formuleras kring samarbetet med Lars Tunbjörk Stiftelse (LTS)

### Uppdragens tydlighet

Det råder en viss otydlighet kring Borås Konstmuseums uppdrag hos en del personer som utredningen varit i kontakt med. Museets uppdrag kring samtidskonst uppfattas ibland som något smalt och exkluderande. En tydligare programförklaring kring museets uppdrag för samtidskonst, offentlig konst och fotografi bör kommuniceras. Några av de lokala konstaktiviteterna har flyttat ut från Borås Konstmuseum till Wärenstams konsthall och till Abecita Konstmuseum. Inköpen av konst från Borås och Sjuhäradsbygden som Tore G. Wärenstams stiftelse ursprungligen gjorde på initiativ av konstmuseet, ligger nu helt utanför museets radie och dessa verk visas heller inte i Borås Konstmuseum. Höstsalongen som arrangeras av Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening äger också rum på Wärenstams konsthall. Det som tidigare var Galleri 7 är nedlagt.

Utdelningen av Lars Tunbjörkpriset, vilket finansieras av Tore G. Wärenstams stiftelse, äger rum på Abecita Konstmuseum som också visar den efterföljande utställningen av pristagaren. Detta är starka och bra initiativ från dessa konsthallar, men det kan verka förvirrande för invånarna i Borås med aktiviteter kring Lars Tunbjörk på olika visningsplatser för konst. Det är Borås Konstmuseum som har det kulturpolitiska uppdraget från regionen och därför bör aktiviteter kring Tunbjörk samlas på museet för att stärka museets profil. Under utredningens gång har det beslutats att priset från och med 2021 ska delas ut på Borås Konstmuseum samt att pristagarutställningen ska visas här.

Borås Konstmuseum har ett stort uppdrag som bör kommuniceras tydligare. Detta stärker museets profil och tydliggör förväntningar. Utredningen föreslår en ny avsändarprofil där varumärket Borås Konstmuseum tillförs tre förklarande underliggande "nivåer" i varumärket.

## BORÅS KONSTMUSEUM

Museum för samtida konst

Konst i det offentliga rummet

Fotografi Lars Tunbjörk

Ny grafisk profil utarbetas i enlighet med detta förslag på svenska och engelska. Denna profil avspeglar bättre konstmuseets omfattande och unika uppdrag och ger öppningar för att stärka och utveckla museet i framtiden.

### Att notera

- Borås Konstmuseum bör eftersträva större tydlighet i att kommunicera sitt uppdrag generellt
- Borås Konstmuseum bör få en ny avsändarprofil och grafisk profil
- Se över möjligheten att aktiviteter relaterade till Lars Tunbjörk äger rum på Borås Konstmuseum (under åtgärd)
- Se över möjlighet till samverkan med Textilmuseet kring aktiviteter inom textil konst- att dessa museer stärker varandra
- Kraften i det lokala konstlivet bör tas tillvara
- Sträva efter att skapa fler forum för dialog och utvecklingsarbete inom konst i samverkan med lokala aktörer, konstorganisationer, konstnärer och föreningar



Foto Amos Rex, Helsingfors

## DEL D Art Center

Denna utredning ska enligt direktiven presentera ett idékoncept för ett framtida Art Center samt förslag på lokalisering av ett Art Center.

Denna del inleds med en diskussion av begreppet Art Center. Utredningen anser att detta begrepp kan vara problematiskt utifrån det idékoncept som vi förordar längre fram. Dock bibehåller vi begreppet Art Center som arbetsnamn i den fortsatta framställningen. Med ett Art Center avses i utredningens fortsättning ett "nytt format" för att uppleva och möta konst i Borås. Namnet på detta "nya format" föreslår vi att Borås bestämmer i ett senare skede om ett politiskt inriktningsbeslut fattas kring ett Art Center.

### D1 BEGREPPET ART CENTER

Art Center är ett begrepp som nästan alltid betecknar en institution utan konstsamling och med någon slags pedagogiskt uppdrag. Inriktningen kan vara tillfälliga utställningar, men också handla om medskapande. I USA där begreppet används mest frekvent, handlar det om konstskolor eller utbildning i "applied arts" ofta knutna till ett universitet eller annan utbildning. Främsta undantaget är Walker Art Center i Minneapolis som är ett privat konstmuseum, ett av de främsta för modern och samtida konst i USA.

I Sverige kan Art Center vara vad som helst från Martial Arts Center till butiker för konsthantverk. Gävle Konstcentrum är ett undantag, en kommunal konsthall, som faktiskt har hand om en samling som dock är deponerad på kommunala institutioner.

"Art" på engelska kan också betyda kultur i en bredare bemärkelse och inte direkt koppla till bildkonst. I Bryssel finns den framstående kulturinstitutionen BOZAR Centre for Fine Arts som omfattar bildkonst, musik, film, litteratur, teater, dans, arkitektur med mera.

## FÖRVÄNTNINGAR PÅ ETT ART CENTER

Intervjupersoner i Borås har getts möjlighet att uttrycka förväntningar och önskemål kring vad ett möjligt Art Center skall innehålla, vilken roll/funktion det skall ha och format/organisation/lokalisering. Här redovisas en sammanfattning av intervjuerna:

### INNEHÅLL ART CENTER

- Ett centrum för konst, skulptur/offentlig konst, foto, rörlig bild och samtida konstuttryck även digital kultur
- Kunna vara mycket smalt och samtidigt för den breda publiken
- Förstärka det Borås är bra på
- Borås DNA – förmågan att visualisera, anknyta till och spegla Borås
- Lars Tunbjörks fotoarv och foto generellt
- Attraktiv mötesplats med konsten som bas
- Koppla till skulpturer i staden och konstnärer bakom
- Pedagogisk uppgift; dåtid, nutid, framtid
- Tillåtande ytor, flexibilitet
- Mötesplats, visningsplats och resurs för konstlivet
- Residens för konstnärer
- Kunskap och forskning, koppla till akademi
- Koppla till innovationsmiljöer
- Ej vara spretigt, utan sammanhållet
- Konstsamlingen ska visas
- Professionellt, tätposition, resurser
- Digitala lösningar som speglar nutid, puls

### ROLL/FUNKTION

- Skapa delaktighet och kontakt
- Bygga intresse för konst
- Locka ung publik
- Locka bred och ny publik, välkomnande
- Flashigt
- Hybridmiljöer
- Nytt och "edgy"
- För familjer
- Hög aktivitet
- Konstpedagogik, visningar
- Plats för finsmakare, representation, internationella gäster
- Inte vara elitistiskt, viktigt med bredd inte bara spets
- Sänka trösklar till konsten
- Spegla intresset för stadsutveckling, hållbarhet, arkitektur, gestaltad livsmiljö
- Sköta relationen med närsamhället

### FORMAT/ORGANISATION/LOKALISERING

- Ligga i förhållande till Viskan och Superparken, centralt i staden
- Hänsyn till Götalandsbanan
- Realistisk finansiering, passa Borås storlek
- Märkesbyggnad som höjer nivån på arkitekturen
- Häpnadsväckande byggnad som i sig själv utgör en skulptur
- Flexibel lösning
- Ligga lummigt
- Borås måste ha det lilla extra
- Bilda ett kluster av engagerade sponsorer och bidragsgivare
- Yteffektivt med tydlig struktur
- Ligga i stadskärnan, använda befintlig byggnad, tomma lokaler finns
- Skrytbygge kan ifrågasättas
- Fond med intressenter kan skapas
- Art Center kan vara en hävstång för ett område
- Kommunen tillhandahåller ramverket, platsen, byggnaden. Hitta partnerskap därefter
- Befintliga lokaler är svårt, blir lika dyrt som nybygge



## FÖRSTUDIEN OM LARS TUNBJÖRK CENTER

En förstudie *Att levandegöra en fotografisk gärning* kring att skapa ett Lars Tunbjörk Center genomfördes av Borås Konstmuseum 2018.

Förstudien konstaterar att boråsfödde Lars Tunbjörk idag är den svenska fotograf som är mest känd i internationella konst- och bildjournalistiska kretsar och hans kvarlåtenskap är ett av de mest intressanta fotografiska materialen att arbeta vidare med. Borås har särskilda förutsättningar för att vara centralpunkt för Lars Tunbjörks foto genom hans starka koppling till orten. I Borås finns ett starkt engagemang från många parter med olika kompetenser, ingångar och nätverk.

I en intervju som citeras säger Lars Tunbjörk "Ett tag tänkte jag bara fotografera i Borås. Men det insåg jag ganska snart att det skulle jag inte stå ut med. Jag har däremot hållit mig kvar till stor del i den svenska småstaden och vardagen där. Det är det som intresserar mig mest, det vanligaste. Jag vill vända och vrida på det mest uppenbara."

Förstudien framhåller att samverkan mellan rättighetsinnehavare, stad, region, privata stiftelser och högskola, ger möjlighet att med kraft skapa en miljö där bevarande, arkivarbete, utställningar, publikarbete, pedagogik, kunskapsproduktion och forskning går hand i hand.

Förstudien betonar tydliga samverkansformer mellan parterna samt att kompetens byggs upp i organisationen kring ett Lars Tunbjörk Center. En fotografisk utställningsverksamhet ställer krav på utställningsrum. Ljusinsläpp och ljussättning ska anpassas till ljuskänsliga material. Rummen ska vara flexibla och kunna utvecklas för olika infallsvinklar kring materialet. Förstudien påpekar att minst två utställningslokaler krävs för den förväntade verksamheten, varav den ena upplåts till en permanent utställning av Lars Tunbjörks livsgärning. Här presenteras fotografi, film, digitala presentationer, artiklar med mera. Önskemålet är att arkivet finns i anslutning till verksamhet.

Den andra utställningsdelen i ett fotografiskt center omfattar fotografiska verk av andra fotografer och konstnärer som på olika sätt kan fördjupa /utveckla den samling verk som verksamheten är byggd kring.

Förstudiens slutsatser är att arbeta framåt för att på lång sikt skapa ett nytt konstmuseum i Borås där Lars Tunbjörk Center finns i samma byggnad, men delvis har en separat organisation där Lars Tunbjörks Stiftelse och dess styrelse har ett verksamhetsansvar.

### Kommentar till förstudien Lars Tunbjörk Center

Foto framstår som ett område där Borås stad ska satsa och utveckla. Här finns en stark tradition, många intressanta fotografer och engagerade konstaktörer t ex Abecita och Wärenstams. Västra Götalandsregionen har heller ingen konstinstitution som axlat rollen av professionellt centrum för fotografi. Det finns en möjlighet för Borås att vara föregångare inom området foto i Sverige och regionen.

Denna utredning instämmer i förstudiens beskrivning av möjligheterna och lämpligheten kring att utveckla det fotografiska arvet efter Lars Tunbjörk i Borås. Lars Tunbjörks fotografiska berättande är starkt kopplat till Borås identitet vilket ger en efterfrågad förankring och spegling av staden. En värdefull unik profil med en särskiljande kvalitet uppnås genom representationen av Lars Tunbjörk i ett framtida Art Center.

Att planera för dimensionering och organisationsformer i detta än så länge hypotetiska skede är inte meningsfullt. Steg ett i en process är att förorda en kommunal satsning på fotografi i ett Art Center och att få gehör för detta.



L.A. Office Foto: Lars Tunbjörk

## FÖRSLAG IDÉKONCEPT ART CENTER

Borås är unikt. Det finns en vilja i kommunen att utveckla konststaden och det finns privata aktörer som tar ansvar och visat att man vill vara med i processen.

Att skapa ett Borås Art Center ska bygga på en innehållslig idé som passar Borås behov, storlek, demografi och framtida utveckling. Kulturnämnden beskriver en önskan att nå målet att Borås blir en konststad med nationell och internationell lyskraft. Det är en ambitiös målsättning som kräver nysatsning men, också och kanske lika viktigt – att bygga på det som finns.

Utredningen bedömer att Borås Konstmuseum måste vara navet i en framtida satsning på ett Art Center. Här finns kunskapen, nätverken och auktoritet inom konstvärlden. Att bygga upp en nytt kvalitativt Art Center, frikopplat från Borås Konstmuseum bedömer vi som realistiskt i en stad av Borås storlek. Ett mindre Art Center som en pendang eller komplement till Borås Konstmuseum skulle kräva resurser från kommunen, som vi bedömer istället ska användas för att utveckla det nuvarande museet som har ett mycket stort uppdrag och förhållandevis små resurser för drift. Lokalerna för Borås Konstmuseum är i behov av upp- rustning och modernisering, En större ombyggnad behöver göras om kommunen beslutar att museet ska vara kvar i Kulturhuset.

Redan nu bör Borås Konstmuseum förstärka sin närvaro och synlighet i staden genom olika konsthändelser. Det är en linje som Borås Konstmuseum redan slagit in på genom att arbeta med elastiska utställningsformer. Verksamheten behöver inte i alla lägen vara bunden till en byggnad och dess utställningsrum. En samtida konstinstitution arbetar med olika format för konsthändelser i det offentliga rummet. Borås utvecklar Art Biennial, tematiska aktiviteter, processbaserade aktiviteter och deltagarbaserade konstaktiviteter.

Den offentliga konsten och skulpturstaden är ett högprofilerat konstområde i Borås. Stora investeringar görs och har gjorts i den offentliga konsten. Detta konstområde bör därför ha en central och ännu starkare roll för ett nytt Art Center. Utvecklingsmöjligheterna är många och tacksamma eftersom Borås Konstmuseum redan har så stark position, hög aktivitet och värdefullt kunnande inom området.

### FÖRSLAG:

- Inte skapa en ny konstinstitution utan bygga på det som finns – och göra det bättre.
- Ett Art Center utgörs av en konstinstitution där Borås Konstmuseum är kärnverksamheten.
- Art Center drivs som en kommunal angelägenhet. Samarbeten skapas utifrån denna bas.
- Art Center ska samla, visa och vårda konst samt skapa kunskap/ intresse kring konst, inklusive rörlig bild och offentlig konst/ skulptur samt urban konst.
- Art Center ska ha resurser att förankra och fördjupa kunskaper kring skulpturstaden, offentlig konst, permanenta gestaltningsuppdrag eller tillfälliga projekt i det offentliga rummet. Det bör finnas utställningsrum, faktarum, artist rooms, konstförmedlare med speciell inriktning på skulptur och offentlig konst.
- Art Center ska innehålla ett centrum för fotografi där Lars Tunbjörks fotografiska arv är en central byggsten. Kompetens kring foto och fotobaserad konst tillskapas.
- Urban konst inkorporeras under det nya Art Center som har ansvar för den konstnärliga utvecklingen av all konst i det offentliga rummet. Gatukonst, graffiti, muralmåleri, själv initierad konst.
- Art Center ska vara tillgängligt och centralt, mötesplats för konst och ha låga trösklar.
- Art Center ska eftersträva ökad delaktighet inom konst bland invånarna i Borås.
- Art Center ska ha publika ytor som hörsal och filmsal, Dessa ytor kan användas flexibelt för konst och kulturformer, t ex seminarier, konstnärssamtal och litteratursamtal.
- Art Center ska vara en resurs och professionell samverkanspart för konstnärer.
- Art Center ska ha en tätposition bland konstinstitutioner i Sverige.
- Art Center ska vara en attraktion som byggnad och besöksmål i sig själv med restaurang, café, butik, utemiljö.

## D2 LOKALISERING AV ART CENTER

Denna utredning förordar en ny lokalisering av ett Art Center i Borås. Vi förhåller oss därför inte till en ombyggnad av det befintliga Kulturhuset till ett Art Center, vilket ju i och för sig är en möjlighet och i så fall kräver en djupare studie och egen utredning.

Om Borås Konstmuseum flyttar inställer sig frågan vilken verksamhet som skulle kunna lämpa sig för Kulturhuset istället. Kulturhusets koncept och höga byggnadskvalitet gör det angeläget att värna om att det blir en verksamhet som vidmakthåller den kulturella statusen och den ursprungliga intentionen. I diskussioner har det framskyttat ett intresse av att förstärka verksamheter som kan koppla till performativa konstarter och scenkonst; teater, musik, dans, samtida cirkus.



Black box för Borås stadsteater, flexibelt scenrum där spelplatser och publikplacering kan varieras.



Utveckla musikscenen i Borås. Musikutredningen 2019 pekar på olika behov för att utveckla stadens musikliv sedan bland annat Solbacken stängt sin verksamhet.



Utveckla ett samarbete med Regionteater Väst som producerar dans och teater för barn och unga och har sitt produktionshus i Borås, där föreställningar repeteras.



Samverkan med det närliggande Bäckängsgymnasiet med estetiskt program och profil.

## LOKALYTOR OCH KRITERIER

### Ytor

Det är svårt att uppskatta lokalytor i detta skede, men man kan arbeta med en skattning på 4000– 5000 kvadratmeter. Detta inkluderar publika ytor; utställningsytor för konst och foto, pedagogik, hörsal/filmsal, restaurang/café, butik, reception, mötesplatser, representation.

Vidare inkluderas ytor för personal och administration, arkiv, bibliotek, närmagasin, verkstad, förråd. Ytor för huvudmagasinet för konst inkluderas ej, utan lokaliseras på annat ställe i Borås.

### Kriterier

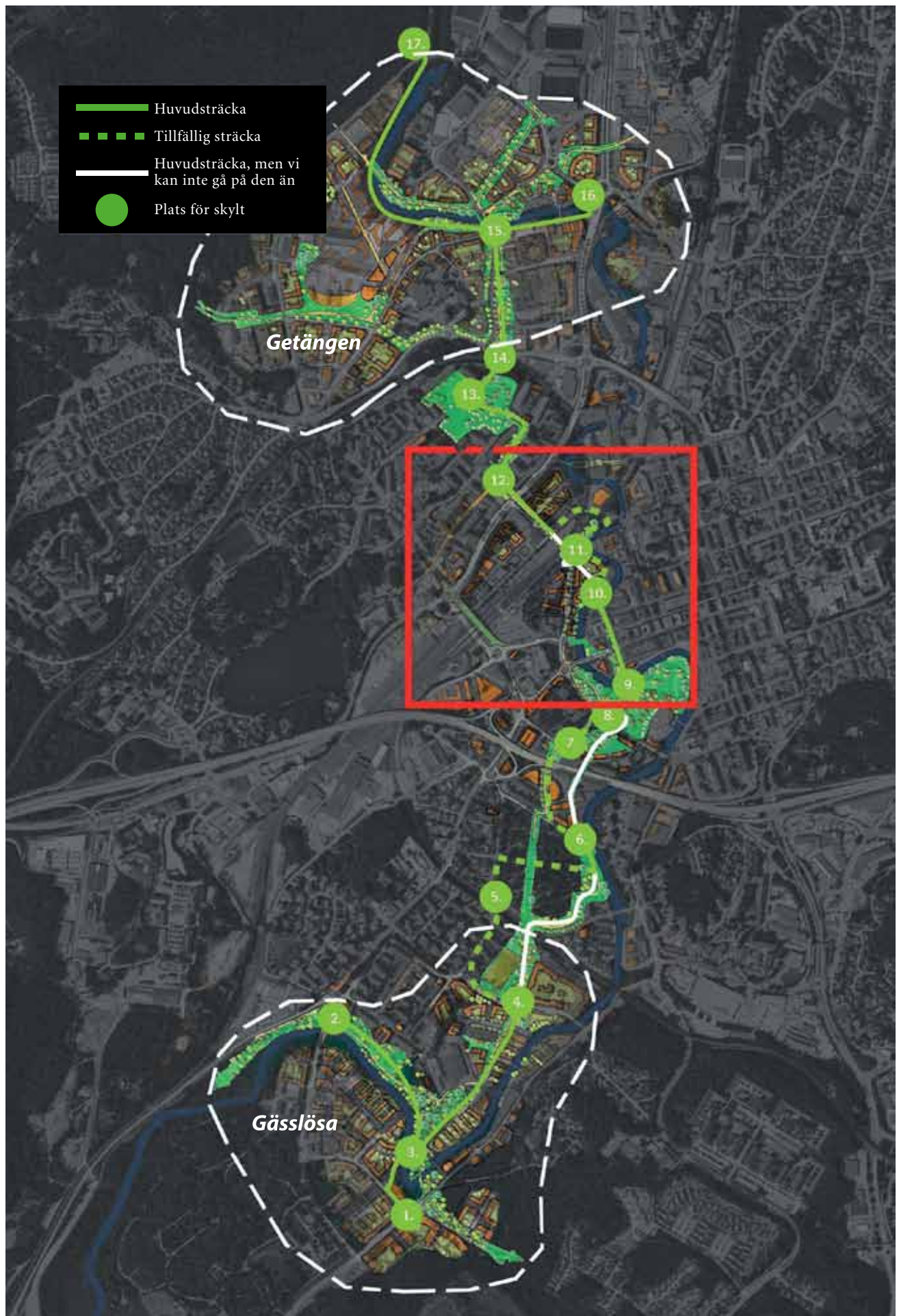
Utredningen har i gemensam arbetsprocess formulerat dessa kriterier för lokalisering:

- Art Center är en egen byggnad med möjligheter till framtida utbyggnad och komplettering
- Art Center placeras i överensstämmelse med kommunens översiktsplan, utbyggnadsstrategi för levande växande stadskärna och planeringen av "Superparken"
- Hänsyn ska tas till utbyggnaden av Götalandsbanan
- Art Center är en karaktärsbyggnad präglad av innovativ, kvalitativ och intressant arkitektur
- Art Center ligger på en tillgänglig och synlig plats i staden gärna i anslutning till Viskan
- Art Center utgör en "dragare" och bidrar till trafik och flöden och positiv identitet där det lokaliseras
- Nära till kommunikationer
- Möjligheter till grön och lummig utemiljö

Översiktsplanen och Vision 2025 säger att centrum skall förtätas med mer boende och verksamheter, att kulturen är en självklar del i detta är givet.

Superparken är ett arbetsnamn på en tänkt grön huvudgata som löper från norr till söder. Superparken länkar samman de stora natur- och rekreationsområdena i vardera ändpunkt. På samma gång länkar parken de yttre delarna till de inre stadsdelarna. Parkens dragning gör att den länkar befintliga mötesplatser och parker på sin väg och kopplar på många pågående projekt. På sikt ska Superparken visa vägen och synliggöra stadens utveckling över tid.

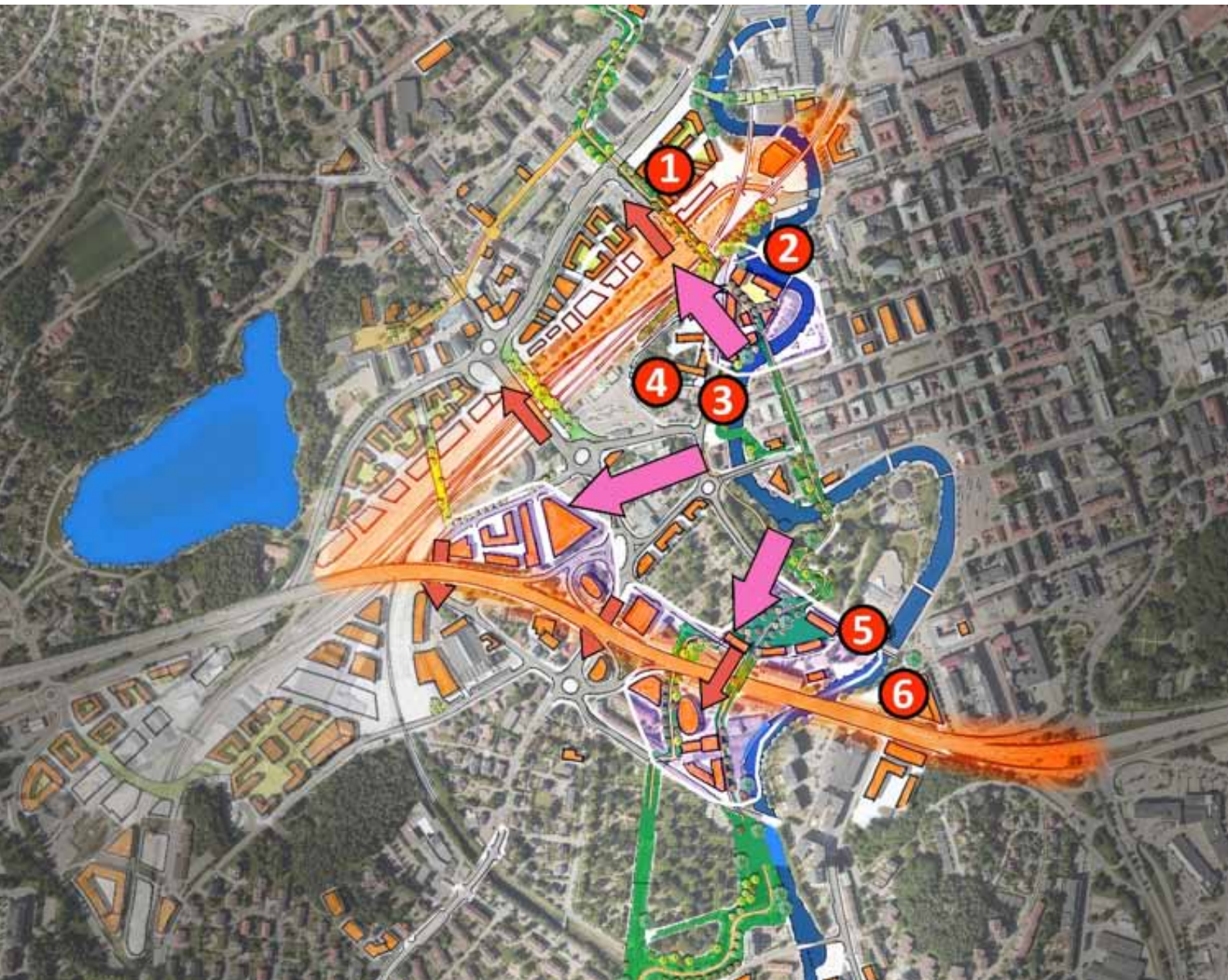
En lokalisering av ett Art Center utmed den tänkta parken skulle stödja detta utvecklingsstråk.



Det nya parkstråket med arbetsnamnet Superparken i Borås. De gröna punkterna visar fysiska informationstavlor längs den tänkta sträckningen av parken. Den röda rutan markerar området för lokaliseringar på sidan 49.

## LOKALISERINGSALTERNATIV 1-6

Utredningen har identifierat sex möjliga lägen för en nybyggnation av ett Art Center. Dessa alternativ har samtliga stöd i aktuell stadsplanering. Samtliga platser är belägna på kommunens egen mark.



Kartan visar lokaliseringsalternativen 1-6. Pilarna visar hur projekten i väster "drar" centrum över Viskan och vidare förbi barriärerna motorväg och järnväg.

- 1 Nedre Norrby
- 2 Electra
- 3 Krokhallstorget
- 4 Krokhallsberget
- 5 Viskaberg
- 6 Venus/Ulysses

## ALTERNATIV 1: NEDRE NORRBY

### **Platsen**

Terrasserna från tidigare bebyggelse där idag "Allmänna väggen" är belägen, är en plats med flera höjdnivåer från Norrby Långgatas övre plan ner till det lägsta planet i ungefärlig höjd med spårområdet och stationen.

### **Stadsutveckling**

Byggnation i detta läge skulle kunna utgöra en "portal" som synliggör och knyter samman stadsdelen Norrby och stadskärnan. De olika höjdnivåerna kan bindas samman och skapa sammanhang, gatuliv och trygghet runt det kvarter som skulle utgöras av Art Center.

Genom tiderna har många visat intresse att etablera sig på platsen, något som skulle kunna utnyttjas till projektets fördel där fler funktioner skulle kunna blandas.

Adderas Superparken till detta skulle ett Art Center i detta läge agera brofundament på den norra sidan.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

Detta alternativ måste avvakta Götalandsbanans eventuella placering. Beslut väntas under 2021-2022. Eventuella markföreningar måste utredas.

## ALTERNATIV 2: ELECTRA

### **Platsen**

Här ligger idag transformatorstation och parkering sidan om kontoret för Borås Energi och Miljö. Platsen utmed Viskan har en vacker rumslighet, stillhet och lugn. Läget skulle med rätt arkitektonisk utformning kunna bli en "juvel" grönt inbäddad och med Viskans stilla vattenspegel.

### **Stadsutveckling**

Läget mitt i staden med Viskaholm på andra sidan gör att denna plats ytterligare kan införlivas i en tät stadskontext. Närheten till Textile Fashion Center och den dynamiska högskolemiljön är ett stort plus för att dra besökare och utgöra mötesplats för konst och kultur.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

Ett genomförande är avhängigt den planerade transformatorstationens flytt till R40. Om den gamla kraftstationsbyggnaden ska ingå som komplement till en nybyggnad krävs fördjupad utredning kring alternativ lokal för Borås Energi och Miljö.

## ALTERNATIV 3 KROKHALLSTORGET

### **Platsen**

Krokhallstorget är till ytan en ganska liten plats som verkligen ligger i blickfånget från många viktiga stråk och platser. Idag används platsen huvudsakligen som parkeringsplats. Platsen är vackert belägen utmed Viskan.

### **Stadsutveckling**

Detta är en utvecklingsbar och viktig del när staden "kliver över Viskan". Det finns planer på att anlägga en större busshållplats vid Sven Eriksongatan med bra läge i förhållande till Resecentrum.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

Detta är en del av staden som snarast bör planeras och en lokalisering av ett Art Center här kan fungera som motor i planeringen.

## ALTERNATIV 4: KROKHALLSBERGET

### **Platsen**

Krokfallsberget är ett av alla "miniberg" i centrala staden. Några sidor av berget är vackert grönkädda samt med delar av toppen som är trädbevuxen. Andra sidor och delar av toppen är söndersprängda och kraftigt ombyggda i betong så att naturen och dess värden är helt frånvarande. Berget rymmer idag en parkering i tre sammanhängande bergrum, samt några bergrum med andra funktioner.

### **Stadsutveckling**

Berget tillhör samma oplanerade del av centrum som Krokshallsstorget. Läget vid Resecentrum är strategiskt med ett mycket stort flöde av människor som passerar flera gånger om dagen. Möjlighet finns att skapa ett snitt genom berget och genom inglasning i passagen skapa ett spektakulärt skyltfönster för konststaden Borås. Rätt utformat av en framstående arkitekt eller konstnär kan platsen i sig själv bli ett unikt arkitektoniskt konstverk i naturmiljö. Inne i berget skapas utställningsrum som kan vara i storleken 2000–3000 kvadratmeter. Vidare kan restaurang och publika mötesplatser med fördel lokaliseras på bergets övre platåer där det idag är parkering.

Berget är till ytan väldigt stort. Det går att säga ut fler bergrum än de som redan finns.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

Berget används idag för parkering inne i och uppe på. På utsidan är det inget som behöver planeras om i större utsträckning. Den be vuxna grönkädda ytorna mot stadens centrum bevaras.

## ALTERNATIV 5: VISKABERG

### **Platsen**

Sidan om Stadsparksbadet har det historiskt sett stått fabriksbyggnader som slutit rummet runt Sven Eriksongatan. En del av dessa fabrikers fundament finns kvar idag utmed Viskans kanter. På västra sidan av Sven Eriksongatan har det gjorts planprogram och ett detaljplanearbete är nära förestående. Platsen är relativt bullerutsatt från R40.

### **Stadsutveckling**

Detta är en intressant plats främst ur aspekten att Pulsenområdet står inför omdaning till ett digitalt kluster. Denna lokalisering av Art Center ligger på vägen in till staden från Pulsen. Det är ett mycket naturskönt läge utmed Viskan som idag är lite bortglömt. Ett Art Center här skulle lysa upp och ligga som en ljuslykta mot Viskans vattenspegel.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

I de kommande detaljplanerna i området kan eventuellt denna tomt ingå. Eftersom detaljplanarbetet startar ganska omgående skulle information om planer för Art Center vara av vikt.



## ALTERNATIV 6: VENUS/ULYSSES

### **Platsen**

Två markparkeringar nära stadens centrum som tidigare varit bebyggda med enklare stadsbebyggelse i form av både verksamheter och bostäder. Platserna gränsar mot R40, vilket ger relativt bullrig miljö. Platserna har ett bra skyltläge mot den passerande trafiken.

### **Stadsutveckling**

Detta är en viktig passage/portal in till Druvefors. Det är det urbana stråk som växer starkast ut från stadskärnan. Ett Art Center i detta läge skulle fungera som en länk som "läker" den lucka som i dag markparkeringarna utgör. Regionteater Väst ligger som nära granne, och Fabriksgatans intressanta industribyggnader gör att området känns väldigt urbant i ett större format än Borås innerstads i övrigt småskaliga och finmaskiga rutnäts gatumönster.

### **Genomförbarhet/tidsfönster**

I dag består området enbart av markparkeringar. Eventuellt kan gällande stadsplan/detaljplan medge en lokalisering av Art Center, men detta behöver studeras särskilt.

## D3 EN SAMTIDA KONSTINSTITUTION

### MUSEETS ROLL

Konstmuseer och konstinstitutioner har en viktig roll i utvecklingen av samtidens lokalsamhälle. Den internationella museiorganisationen ICOM framhåller vikten av att den politiska nivån beaktar museernas centrala roll för en bra samhällsutveckling.

#### **ICOMs råd lyder:**

- Integrera museet och dess omgivning i stadsplaneringen.
- Beakta museet som en plats för offentlig debatt och möten.
- Stödja museer som knutpunkter i kreativa kluster.

*Culture an logical development: maximising the impact.* OECD/ICOM 2019

Bilden skiftar i hur svenska kommuner har organiserat de offentliga konstinstitutionerna, men generellt är konsten ett kulturpolitiskt prioriterat område för utveckling och förstärkt kulturell infrastruktur.

Riksförbundet Sveriges Museer pekar ut ett antal tendenser som styr museerollen i framtiden:

- Generellt har museer en viktig roll att tillsammans med andra kunskapsinstitutioner som skolor och bibliotek hjälpa till med redskap för hur människor kan orientera sig i samtidens intensiva nyhets och informationsflöde.
- En viktig förändringsprocess är övergången från att vara ett museum om något till att vara för eller med någon. Att släppa in det omgivande samhället och diskutera vad ett museum är till för.
- Den nya digitala teknologin gör att människor inte längre är beredda att vara passiva mottagare av information, utan vill vara aktiva deltagare. Människor förväntar sig att vara "medskapare" när de konsumerar olika slags upplevelser.

- Användningen av museets samlingar förändras, de är fortfarande mycket viktiga eftersom de skapar en naturlig kontaktyta mot besökarna. Men de behöver kontext skapad av museet eller av museet tillsammans med publiken som "medskapare".
- Vikten av ett inkluderande förhållningssätt även när det gäller inriktning och strategi.
- Under flertalet år har museum och universitet glidit ifrån varandra, trots att båda verksamheterna egentligen är beroende av varandra. Museerna behöver den senaste forskningen för att verksamheten ska behålla sin trovärdighet, och universiteten behöver museerna för att uppfylla "den tredje uppgiften" – att dela med sig av kunskap.
- Lärandet och den pedagogiska rollen är central för museet. Detta gäller gentemot skolor, men också ur ett bredare perspektiv.

*Känn dig som hemma i framtidens museum.* Ett framtidsdokument från Riksförbundet Sveriges Museer, 2015.

### Museilagen

Sverige fick en ny museilag år 2017. Lagen anger att ett museum ska bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning. Vidare att utställningar ska vara kunskapsbaserade, allsidiga samt att museet ska vara tillgängligt för alla och anpassat till användarnas olika förutsättningar.

Museilagen nämner särskilt att ett museum ska bidra till forskning och kunskapsuppbyggnad genom att ha hög kompetens inom sitt ämnesområde.

## PRIORITERADE UPPGIFTER

Publika mötesplatser för konst har blivit viktiga och populära samtida arenor för en stads identitet och självreflektion. En attraktiv och intressant konstinstitution är en plats för upplevelser i kvalificerad och estetisk miljö som drar besökare och skapar mervärden och intäkter till en kommun.

Såväl konstmuseer som konsthallar satsar med stor energi, förutom på relevant utställningsverksamhet, på program, förmedling och pedagogik. Utveckling av publikt arbete och involvering av publik har hög prioritet generellt.

Idag fyller konsten alltmer ett experimenterande, ifrågasättande och utforskande utrymme i samhället. Konsten har blivit ett aktivitetsområde. Därför bör en samtida relevant konstinstitution som förvaltar konsten vara en kombination av utställningsrum, aktivitetshus, laboratorium och lärcenter. Dessa olika funktioner är en krävande kombination för den enskilda konstinstitutionen att klara av resursmässigt och kommunikativt. Publikens förväntningar är viktiga att ha i fokus. Ett aktivt relationsbyggande med olika målgrupper, inte minst med barn och unga, är centrala. På så sätt bygger institutionen en ny konstpublik för framtiden.

En kvalificerad konstinstitution är av stor vikt för det omgivande konstlivet och för att orten upplevs som intressant och dynamisk för konstnärer att verka i. Konstinstitutionen är en garant för kvalitet, utgör en arena för utställningar och konstaktiviteter som skapar vitalitet i konstlivet. Konstinstitutionen med sin kompetens, resurs och nätverk utgör en central del i konstens samhällsliga infrastruktur som i sin tur stödjer ideella och kommersiella delar av konstfältet.

Föreningen *Klister* som består av ett antal ledande konsthallar och konstmuseer i Sverige, däribland Borås Konstmuseum, argumenterar i en rapport för att samtidskonsten och dess arenor har en avgörande potential för fyra funktioner i dagens samhälle :

- Språk, alternativa sätt att förnimma och gestalta världen och existensen
- Bild-bildning, central medborgerlig kunskap/färdighet
- Visuellt spetskompetens, inspirerar och inspireras av annan grundforskning
- Offentlighet, för medborgarna öppna rum för kritisk reflektion och meningsbildning

Dagens konstinstitution deltar ofta i samarbetsprojekt med lokala intressenter och är drivande i stadsutvecklingsprojekt. Ett aktivt nätverkande lokalt, nationellt och internationellt är kännetecknande. Dessa institutioner är på samma gång lokalt förankrade och konstnärliga spjutspetsar. Genom att serva medborgarna också i mindre och medelstora städer med samtidskonst av hög kvalitet bidrar de till att öka sin hemorts attraktionsvärde.

*Inga undantag. Värdeskapande i små och medelstora samtidskonsthallar*; Mikael Löfgren åt nätverket Klister.

## KONSTMUSEER OCH KONSTHALLAR I SVERIGE

En del svenska kommuner har likt Borås ett kommunalt konstmuseum, andra har ett länsmuseum för kulturarv och konst. Många kommuner har endast en konsthall, ofta i anslutning till annan kulturverksamhet som bibliotek. Större kommuner som Malmö, Göteborg och Stockholm har såväl konstmuseer som konsthallar. Flera kommuner har under senaste decennierna skapat eller omskapat sina konstinstitutioner. De tidigare museerna har inte visat sig uppfylla dagens krav på klimat, teknik och logistik och det har varit svårt att utveckla konstverksamheten i dessa.

En del helt privata konsthallar har öppnat i Sverige under 2000-talet, det kan vara en näringslivsprofil som i rollen av mecenat finansierar och driver en konsthall. Det finns också konstcentra och utställningsplatser för samtidskonst som är konstnärsdrivna ofta med någon form av offentligt stöd eller bidrag.

### Några exempel från svenska kommuner

#### ***Västerås Karlsgatan 2***

Västerås kommun tillskapade efter utredning en ny kulturinstitution *Karlsgatan 2* i ombyggda ASEAs industribyggnader i centrala Västerås. Här samsas numera två museer; Västerås konstmuseum och Västmanlands läns museum. Västerås konstmuseum visar utställningar med framförallt svensk och nordisk samtidskonst och med verk ur stadens konstsamling. Västmanlands länsmuseum är ett kulturarvsmuseum. Konstmuseet disponerar 2600 kvm av den totala ytan på nästan 6000 kvm. Vissa ytor är gemensamma.

#### ***Kalmar Konstmuseum***

Kalmar Konstmuseum öppnade 2008 i en ny byggnad i Kalmar stadspark. En internationell arkitekttävling och det vinnande förslaget av Tham & Videgård Arkitekter väckte stor uppmärksamhet och intresse. Museibygnaden förbands med den tidigare restaurangbyggnaden från 40-talet som fanns i parken ritad av Sven Ivar Lind. Kalmar Konstmuseum är ett regionalt museum för Kalmar län med ansvar för det regionala Designarkivet. Konstmuseets hela yta är cirka 1600 kvm.

### **Bildmuseet Umeå**

Bildmuseet i Umeå är en enhet inom Umeå universitets Konstnärliga Campus tillsammans med Konsthögskolan, Arkitektshögskolan, Designhögskolan och Humlab X. Bildmuseet är en konsthall för internationell samtidskonst och förvaltar universitetets samlingar. Bildmuseet fick en helt ny museibygnad ritad av Henning Larsen Architects i samarbete med White 2012. Utställningsytan är 2000 kvm.

### **Eskilstuna konstmuseum**

I en gammal industribyggnad med anor från 1917 finns numera Eskilstuna konstmuseum med en utställningsyta på 2600 kvm. Museet inrymmer även forskningsbiblioteket Svenskt barnbildarkiv.

### **Hallands konstmuseum**

Hallands konstmuseum, är ett regionalt konstmuseum i Halmstad som ligger vid Nissan. Museet återinvigdes 2019 efter en om- och tillbyggnad. Den ursprungliga byggnaden är från 1933 och ritades av Ragnar Hjort. Vid om- och tillbyggnationen hade tillgänglighet högsta prioritet. En ny utställningsdel på 1700 kvm kompletterade det tidigare museet.

## TATE MODERN – INSPIRATIONSEXEMPEL



Tate Modern öppnade år 2000 i det som tidigare hade varit Bank Side Power Station i London. Arkitektfirman Herzog & De Meuron stod för utformningen av ombyggnaden från kraftstation till ett museum för internationell modern konst och samtidskonst.

Tate Modern har sedan dess utvecklats med större ytor i Blavatnik Building och nya faciliteter för publiken. Tate Modern är idag en av Englands tre största attraktioner för turister.

Tate Modern är en verksamhet som är underställd en styrelse, *A Board of Trustees*, liksom de övriga museerna som ingår i Tates organisation. Finansieringen är baserad på stiftelsefonder, donationer och uppbar nationellt kulturstöd. En medlemsförening stödjer och bidrar till att Tate uppnår verksamhetens mål om tillgängliggörande av konst för publiken.

Samlingarna i Tate är naturligtvis enastående och bara på internet är mer än 70 000 konstverk tillgängliga varav många är av världsberömda konstnärer från olika epoker.

Det som ska framhållas här är emellertid inte samlingarnas rikedom, utan den inkluderande och tillmötesgående framtoning som Tate Modern uppvisar i sin kommunikation med besökare, olika intressenter och målgrupper.

Approachen är öppen och inbjudande i museets olika verksamhetsdelar. Det digitala museet är här utvecklat till inte bara ett komplement till det fysiska, utan som en i egen rätt minst lika intressant och givande verksamhet. Det digitala museet verkar parallellt med det fysiska.

Kommunikationen kring museet bygger på en medveten segmentering där publiken välkomnas med olika erbjudanden. Här finns *Tate Kids* för barn som möter digitala fylliga interaktiva hemsidor speciellt för dem. Tonen är lärande och bildande om konst på kvalificerad nivå, men lustfylld och lekfull med spel och quizz. *Tate Collective* är en medlemsklubb som är gratis för ungdomar 16-25 år. Museet ordnar specialdesignade visningar och exklusiva events för denna grupp. Det finns särskilda resurser för konststuderande där hjälp med karriär och ansökningar erbjuds.



En stor del av samlingen finns digitalt tillgänglig i *Collection on display*. Verken av till exempel Henri Matisse presenteras i bild och faktatext. I sammanhanget ges tips på böcker, filmer samt annat fördjupande material om Matisse. Här ges också köptips från museishopen på vad som kan inhandlas där.

För fördjupning i enskilda konstnärskap har museet skapat ett fyrtiotal särskilda Artist Rooms med separatutställningar. Dessa finns även digitalt tillgängliga.

Museet har en särskild kursverksamhet Learning at Tate som erbjuder kurser i huset och digitalt. Det finns särskilt lärcenter för familjer i *Clore Learning Center*.



För att skapa möten mellan konst och samhälle tillhandahålls ett särskilt stort mötesrum kallat *Tate Exchange*. Här erbjuds en öppen yta, ett samtalstorg för olika teman och reflektion och debatt.

Medlemmar i kundklubben *Members* har förutom särskilda förmåner också tillgång till flera exklusiva lokaler i museet; *Members Room*, *Members Bar* och ett särskilt rum för kreativitet, möten och arbete.



Den del av publiken som vill ha en ytterligare nära relation till Tate Modern erbjuds ett medlemskap i en egen klubb kallad *Patrons*. Fyra nivåer av *Patrons* finns; *Young*, *Silver*, *Gold* och *Platina*.

Företag och organisationer erbjuds att vara *Corporate Members* och kunna ta del av vernissager, utvalda visningar och festligheter på Tate Modern.

[www.tate.org.uk](http://www.tate.org.uk)



Foto: Tate Modern  
och Jane Nilsson



Annelundsparken. Foto Jane Nilsson

## **DEL E** *Annelundsparken*

Detta avsnitt presenterar kriterier för konstnärlig gestaltning samt förslag till möjlig utveckling av konstnärlig gestaltning i Annelundsparken. Förslaget är framtaget i samverkan med Tekniska förvaltningen.

### **KORT OM ANNELUNDSPARKEN**

#### **HISTORIA**

Annelund skapades av färgerifabrikören Ambrotius Butsch. Herrgårdsbyggnaden uppfördes som en sommarbostad 1827. Annelund fick sitt namn under den tid som handlanden Pehr Pettersson ägde det. Annelund var då ett landeri som omfattade nuvarande Villastaden och Annelundsskogen. Efter Pehr Pettersson övertog konsul Rémy Schwartz Annelund, därefter kom landeriet i fabrikör F A Anderssons händer och därefter övertog hans svärson Arvid Sprakarn. Annelundsskogen kom därför att kallas "Sprakarns skog".

1884 köpte staden en del av Annelundsskogen för att anlägga en vattenreservoar som var i drift fram till 1928.

Borås stad köpte Annelundsparken och den gamla villan 1945. Året därpå utlystes en pristävling för stadsplaneringen av Annelundsområdet. Det skulle finnas plats för bostäder, skola och teater. Snart dock väcktes motioner om att bevara Annelunds parkområde. 1960 ändrades stadsplanen så att Annelundsparken blev parkmark. Då var den gamla villan borta, den förstördes i en brand 1959.

I mitten på 60-talet ställdes parken i ordning. Terrasserna rustades upp. Vattenreservoaren revs och en lekplats anlades på platsen. Nya vägar gjordes och de gamla lades om.

Annelundsparken har idag två prominenta byggnader; Villa Solbacken och Annelundsvillan som bägge är i kommunens ägo.

### VILLA SOLBACKEN

Ursprungligen var Villa Solbacken en större privatvilla uppförd i slutet av 1800-talet i den tidens stil med snickarglädje och tinnar och torn. Under åren har stora ombyggnader gjorts. Idag framstår exteriören mer som en villa i 30- eller 40-tals stil med fina detaljer. Interiört finns delar av den gamla inredningen kvar med bland annat vackra träsniderier.

Villa Solbacken köptes 1957 av Borås kommun. 1967 renoverades villan och blev en fritidsgård. 1984 tog föreningen Rockborgen över som hyresgäster. Rockborgen lämnade villan 2019 som nu står tom.

Kulturnämnden har beslutat att överlåta fastigheten till Lokalförvaltningsförvaltningens lokalbank.

### ANNELUNDSVILLAN

Den nuvarande Annelundsvillan byggdes i mitten på 1930-talet och ligger söder om den gamla villans plats.

Annelundsvillan byggdes 1934 till dåvarande VD i AB Svenskt Konstsilke Nils Hörstadius. Villan ritades av arkitekten R O Svensson, Göteborg med hjälp av Harald Ericson, stadsarkitekten i Borås. Tomten hade vid tiden för bygget ett lummigt, exklusivt och avskilt läge i Annelundsparken. Motorvägen Riksväg 40 som drogs fram 1970-71 innebar en drastisk förändring av förutsättningarna för denna villa.

Byggnaden har en utpräglad funktionalistisk stildräkt med ett formspråk som ansluter till tidens ideal. Byggnaden är exteriört välbevarad med originaldetaljer. Byggnaden ägs sedan slutet av 1960-talet av Borås kommun, och används som representations- och festlokaler under namnet Annelundsvillan.

Fastigheten ligger mycket exponerat utmed Riksväg 40 i det sydvästra hörnet av den stora Annelundsparken. Delar av tomten mot söder har tagits i anspråk av motorvägen. Byggnaden omges av uppvuxna lövträd som skänker visst skydd från insyn. Byggnaden är skyddad i detaljplan och utpekad i kulturmiljöprogram.

Byggnaden är anslående och djärv och väckte på sin tid både beundran och häpnad. Tidskriften Svenska hem i ord och bilder skriver 1938 om makarna Hörstadius vackra Boråshem vars "röda tegelmassa med sin djärva konstruktion sticker vackert av mot himmelens blå och trädgårdens grönska".

### PARKENS KARAKTÄR

Annelundsparken är en av Borås äldsta parker och utgör det viktigaste och mest tillgängliga grönområdet för boende i östra centrum. Parken som är kuperad består dels av en naturdel i norr med stigar i en uppvuxen tall- och bokskog. Den andra delen i söder, kringgårdad av Kungsgatan samt riksväg 40, är av mer anlagd karaktär och terrasserad med fruktträd och planteringar.



Annelundsvillan. Foto Jane Nilsson

Annelundsparken är 91 400 kvadratmeter stor och mer än halva arealen är naturpark. På försommaren blommar här azaleor och rhododendron och på en av terrasserna finns ett pionsortiment med ett 80-tal sorter. På nedre terrassen finns en fruktträdgård med bland annat frukthäckar, kordongträd, familjeträd och högstamträd. Bland bärbuskarna finns hallon, vinbär, krusbär, blåbär, taybär och lingon.

I parken finns en kolonistuga och boulebana samt en utflyktslekplats kallad Lekfortet. Parkens trädbestånd består av tall, bok, ek, björk, al, rönn och hägg.

En bronsskulptur Lachesis (1962) av konstnären Åke Jönsson är placerad vid trapporna ner mot Kungsleden (Riksväg 42).

En mindre utredning gjordes gemensamt av Kulturnämnden och Tekniska nämnden 2019 kring förutsättningar att skapa en skulpturpark samt hur allmän upprustning/utveckling av Annelundsparken skulle kunna ske. I direktiven till nämnderna framgick att växtligheten i parken skulle vara i fokus.

Utredningen konstaterar att Annelundsparken erbjuder ytor för motion och rekreation. Utredningen bedömer att parken ska utveckla den karaktär som parken har. Parken används flitigt av barnfamiljer, motionärer och äldre. Närheten till fullskalig natur uppskattas av barnfamiljer. De äldre träffas ofta vid koloniträdgården eller boulebanan. Belysningen i parkens stråk är fullt utbyggda för motionärer.

#### **Utredningen 2019 nämner fem förbättringsförslag:**

- Förbättrade entréer till parken
- Möjligheter till naturlek i norra delen av parken
- Skärm mot motorvägen
- Utökad växtsortiment
- Stadsodling

## **FÖRSLAG TILL UTVECKLING**

Med utgångspunkt i tidigare diskussioner och samråd med Tekniska förvaltningen föreslås att utveckling av konstnärlig gestaltning sker med utgångspunkt i parkens särskilda förutsättningar och med växtligheten i fokus. Bedömningen är att zonen nedanför Annelundsvillan den så kallade Årstidsträdgården kan utvecklas för aktiviteter och ansluta till villan som eventuellt kan förstärkas som mötesplats, café med mera. På så sätt får parken ett centrum som är attraktivt för umgänge i en fin kulturmiljö. Bullerskydd bör övervägas här för att skapa en avskärmad miljö. Konstnärlig utsmyckning som bygger på platsens förutsättningar, som kopplar till växtlighet, blommor, träd kanske av karaktären landart skulle kunna passa

Vidare utpekade ett antal specifika avsnitt av parken som kan göras intressanta och ge förhöjd kulturell upplevelse genom platsspecifika konstnärliga installationer av ljus och ljud med mera. Dessa lösningar ska arbetas fram med professionella konstnärer genom utlysningar från kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum i samråd med Tekniska förvaltningen.



### Kriterier för konstnärlig gestaltning i Annelundsparken:

- Konstnärlig gestaltning i Annelundsparken ska ha en särskiljande karaktär mot övriga skulpturstaden Borås.
- Platsspecifik gestaltning utifrån parkens och trädgårdens karaktär.
- Karaktären i parkens skogsavsnitt ska bevaras och installationer ska inte störa den ekologiska miljön och dess funktion.
- Parkens karaktär som en plats för lekfulla och kreativa aktiviteter i naturen ska finnas kvar och konstverk ska ha en robust karaktär.
- Undvika att skapa konflikter i den befintliga miljön. Gestaltningen ska ta avstamp i och förhålla sig till platsen.
- Fortsatt utveckling av Annelundsparkens konstnärliga gestaltning ska ske gemensamt mellan Kulturförvaltning och Teknisk förvaltning.

### Möjliga platser för utveckling av konstnärlig gestaltning:

#### 1 Terrassavsnitten

Denna del av parken har olika avsnitt av terrasserad parkmiljö; entré-terrass, rekreativ-terrass, pion-terrass och fruktträdgård. Detta avsnitt av parken bedöms av Tekniska förvaltningen som relativt "färdigmöblerat", med de inslag av växtlighet och blommor som finns. Möjlighet finns att den del som kallas rekreativ-terrass kan tillföras ett permanent konstverk/skulptur för att förhöja platsen. Här har tidigare stått en skulptur av Claes Hake.

#### 2 Entré från Nyckelbergstrondellen

En förbättrad entré mot nord/öst vid Nyckelbergstrondellen bör skapas. Denna entré förses med en välkomnande portik och ett permanent konstverk/skulptur i anslutning till platsen.

#### 3 Området nedanför Annelundsvillan / Årstidsträdgården

- Denna plats har fyra "trädgårdsrum" som är lämpliga att utveckla. De ansluter till koloniträdgården och Boulebanan och är redan en plats för möten, odling och umgänge.
- Denna plats ramar in av en tät granhäck idag. Möjlighet att komplettera den kraftiga granhäcken med bullerskydd skulle kunna undersökas.
- Detta område kan tillföras verk som baseras i platsspecifik konstnärlig gestaltning utifrån parkens och trädgårdens karaktär. Konstnärlig utsmyckning som bygger på platsens förutsättningar, som kopplar till växtlighet, blommor, träd kanske av karaktären landart skulle kunna passa.
- Lämpligt kan vara att utgå från ett anslag som kopplar till familjer, barn och boråsaren som vill göra en näraliggande utflykt. Gärna med inslag av medskapande och interaktivitet.
- Caféverksamhet och uteservering i den näraliggande Annelundsvillan skulle kunna undersökas. Att aktivera den arkitektoniskt och för Borås kulturhistoriskt värdefulla Annelundsvillan med det konstnärliga arvet efter den legendariske stadsarkitekten Harald Ericson är en extra bonus om denna del av parken utvecklas och förädlas.

#### 4 Lågpunktsområdet med bäck längs med fjärde Villagatan

Ett spännande, fantasieggande avsnitt av parken med en bäck och rik växtlighet. Detta avsnitt skulle kunna passa för en konstnärlig installation av upplevelsekaraktär. Ett ljusbaserat verk och/eller landart skulle kunna fungera på platsen.

### ***5 Bokskogen på kullen***

Ett avsnitt av parken med riklig bokskog som är avskärmad och tyst från buller. Detta avsnitt skulle kunna lämpa sig för en konstnärlig installation av upplevelsekaraktär. Ett ljudbaserat verk skulle kunna passa.

### ***6 Centrala platsen med bänkar***

En öppen plats med bänkar som ligger i ett tyst avsnitt av parken. Detta avsnitt skulle kunna lämpa sig för en konstnärlig installation av upplevelsekaraktär. Ett ljudbaserat verk skulle kunna passa.

## **KARTA ÖVER PARKEN OCH FÖRESLAGNA PLATSER**

Vänligen se nästa sida!



På kartan visas de olika platser i parken som kan lämpa sig för konstnärlig gestaltning på olika sätt.



Walking to Borås av Jim Dine. Foto: Emil Dahlqvist

## DEL F *Rekommendationer*

### UTVECKLINGSSTRATEGI KONSTSTADEN BORÅS

#### INLEDNING

Borås kulturnämnds vision är att staden ska bli en konststad med nationell och internationell lyskraft. Som utredningen visat har Borås ett gott utgångsläge och stora satsningar och engagemang inom konst.

För att skapa förutsättningar för att förverkliga visionen följer här ett förslag till utvecklingsstrategi och insatser. Insatserna är inlagda i tre tidsintervall; 2021–2023, 2024–2025 samt 2025–2030.

FÖLJANDE STEG INGÅR:

- **Analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot (SWOT)**
- **Övergripande målbild**
- **Fyra strategiska processer, insatser, tidsperiod**

- |          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | Utveckla Borås Konstmuseum  |
| <b>2</b> | Utveckla Konst i det offentliga rummet/skulpturstaden                 |
| <b>3</b> | Utveckla Samverkan & Profilerings                                     |
| <b>4</b> | Förberedande arbete Art Center *<br>*) om politiskt inriktningsbeslut |

## SWOT-Analys

En överblick över styrkor och svagheter hos Borås som konststad i en SWOT-Analys.

### STYRKOR

Kreativ och djärv stad  
 Gott rykte kulturstad  
 Boråsarna stolta över konsten  
 Borås Konstmuseum hög kvalitet och gott rykte  
 Intresse för visuell kultur, design, form  
 Textilmuseet en framgång  
 Skulpturstaden hög klass  
 Borås Art Biennial  
 Stort engagemang, intresse och kunskap  
 Privata finansiärer och kommun samverkar  
 Flera starka arenor för konst och utställningar  
 Abecita konstmuseum och Wärenstams konsthall  
 Framgång gatukonst/muralmålningar av TME  
 Stark historia och scen för fotografi  
 Goda kommunikationer fr/till Göteborg  
 Grön och vacker stad  
 Utvecklingen av miljöer vid Viskan

### SVAGHETER

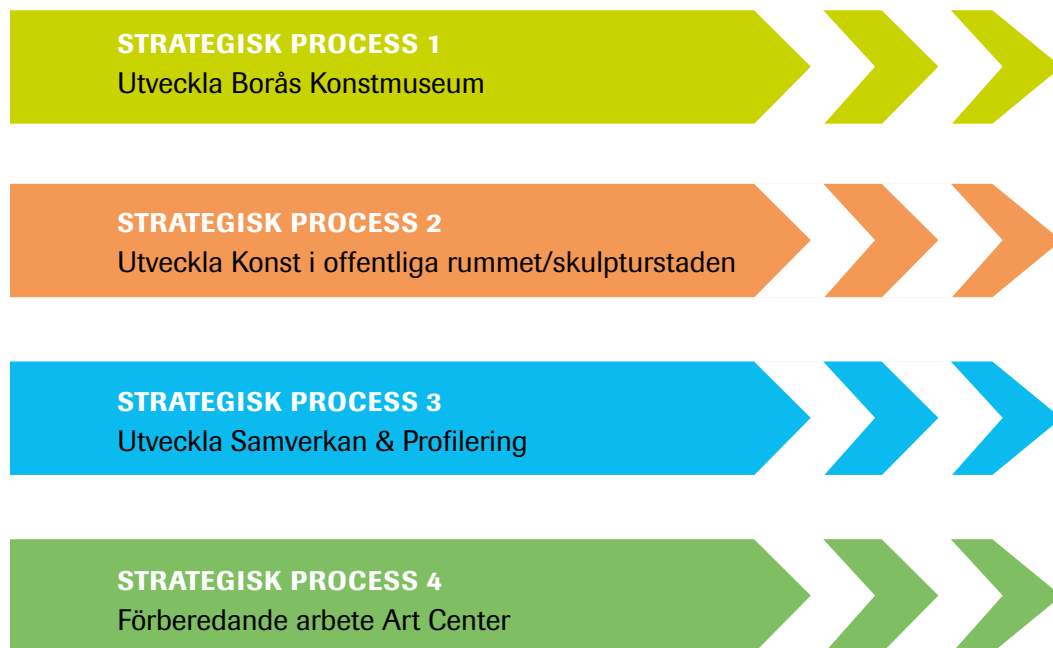
Svagt kommunicerad profil externt för konststaden  
 Borås Konstmuseum är anonymt  
 Kulturhuset har hamnat avsides  
 Kulturhuset behöver aktiveras som mötesplats  
 Svag skyltning och signaler i stadsrummet  
 Borås Konstmuseums uppdrag otydligt  
 Borås Konstmuseums lokaler har problem  
 Kommunal samverkan inom konst kan förstärkas  
 Skulpturstaden speglas inte i utställningsrum  
 Förmedling och visning av skulpturparken och konstnärer bakom kan stärkas  
 Svag regional position för Borås som konststad  
 Saknas kunskap om konstbesökare  
 Uppdraget Lars Tunbjörk saknar utvecklingsplan  
 Policy för fortsatt utveckling av skulpturstad och konst i offentligt rum saknas  
 Svag koppling till Göteborgs konstscen och akademi  
 Svag koppling mellan konst och högskola

### MÖJLIGHETER

Inflyttning  
 Studentstad  
 Stadsutveckling, Superparken mm  
 Finns mark att bygga Art Center  
 Starkare position i Västra Götaland  
 Lars Tunbjörk – utveckla  
 Regional kulturpolitik och samverkan  
 Digitalisering och IT  
 Borås Högskola och HDK Valand  
 Götalandsbanan  
 Stad att flytta till  
 Politik för Gestaltad livsmiljö  
 Samverkan i en stark kommun

### HOT

Delad stad - Integrationsproblem  
 Samhällsekonomi  
 Ökad konkurrens av upplevelser  
 Konstpubliken förändras – att nå nya grupper och ny publik krävande



## GEMENSAM MÅLBILD

### KONSTSTADEN BORÅS

- BORÅS ÄR EN KONSTSTAD MED  
NATIONELL OCH INTERNATIONELL LYSKRAFT
- BORÅS STAD HAR HÖGSTA KVALITET PÅ KONST  
I UTSTÄLLNINGSRUM OCH I OFFENTLIGT RUM
- I BORÅS ÄR KONSTUPPLEVELSEN EN ANLEDNING  
ATT BESÖKA STADEN

# 1 STRATEGISK PROCESS

## Utveckla Borås Konstmuseum

### Borås Konstmuseum Museum för samtida konst Konst i det offentliga rummet Fotografi Lars Tunbjörk

Borås Konstmuseum är navet för utveckling av konststaden Borås. Museet bör utvecklas lokalmässigt och få en arbetsmiljö som fungerar bättre. Vissa lokalanpassningar bör göras brådskande. Profilen ska göras tydligare och attraktiv samt spegla museets uppgifter. Kulturhuset som mötesplats behöver bli mer praktisk, välkomnande och lättillgänglig och locka både boråsare och externa besökare. Publikarbete bör utvecklas och museet ska utvecklas som mötesplats för umgänge, aktiviteter och kunskap. Nya digitala lösningar för att uppleva konst utvecklas.

Insatser	2021–2023	2024–2025	2025–2030
Åtgärder lokaler enligt prioritetslista *)	X	X	
Tillgänglighetsanpassning	X	X	
Åtgärder arbetsmiljö och säkerhet	X	X	
Nytt magasin för konst	X	X	
Ombyggnad/förnyelse entré	X	X	
Förtydliga och kommunicera uppdrag	X	X	
Ny grafisk profil för Borås Konstmuseum	X		
Policy för inköp och förvärv till samlingen	X		
Skyltning Kulturhuset	X	X	X
Aktivera P A Halls plats i Art Biennial	X	X	X
Samarbeten Art Biennial 2021 TME +Textilmuseum	X		
Stärkt regionalt uppdrag i kulturplan VGR		X	X
Lars Tunbjörk uppdraget: Utvecklingsplan med LTS	X	X	
Samla aktiviteter Lars Tunbjörk	X	X	
Utveckla foto och fotobaserad konst bredare generellt	X	X	
Samverkan med Högskola/akademi foto HDK Valand		X	X
Synkronisera uppdrag kring textil konst med Textilmuseet	X		
Tillgängliggöra och visa offentlig konst/skulpturstaden	X	X	X
Ökad samverkan kring gestaltad livsmiljö (kommunens förvaltningar)	X	X	X
Digitalisering av konstsamling inkl skulpturer och digitalt			
tillgängliggöra kunskap om verk och konstnärer	X	X	X
Plan för vidgat deltagande och publikutveckling	X	X	X
Starta forum för dialog med lokalt konstliv	X	X	
Samverkansavtal Tore G. Wärenstams Stiftelse	X		

\*) prioritetslista för åtgärder i lokaler redovisas separat

## 2

## STRATEGISK PROCESS

## Utveckla Konst i offentliga rummet/skulpturstaden

Insatser	2021–2023	2024–2025	2025–2030
Policy för utveckling av bestånd/samling	X	X	
• <i>Ökad representativitet</i>			
• <i>Utveckling av platser och stadsdelar</i>			
• <i>Typ av offentlig konst</i>			
<b>Riktlinjer</b>	X		
• <i>Definition</i>			
• <i>Ansvar för arbetsprocesser</i>			
• <i>Handläggningsrutiner</i>			
• <i>Ansvar förmedling, förankring, dialog</i>			
• <i>Samverksformer</i>			
Gatukonst samordnas med övrig konstnärlig gestaltning	X	X	X
Skyltning/information i stadsrummet	X		
Skyltning/signal vid Resecentrum	X		
Vård – och underhållsplan offentlig konst	X	X	X
Ekonomiska medel för vård och underhåll	X	X	X
Positionera Borås som regional och nationell kunskapsnod för Gestaltad livsmiljö	X	X	



## 3

## STRATEGISK PROCESS

## Utveckling av samverkan/profilering

Skapa en plattform/forum, *Borås Art*, för samarbete och profilering kring konst. Detta för att kraftsamla kring utveckling av Borås som konststad. Aktiviteter kring samverkan kan kopplas till denna plattform t ex nätverk och fundraising.

Denna plattform bör ha representation från de kommunala aktörer som arbetar med konst på olika sätt, kulturförvaltningen/Borås Konstmuseum, TME, Textilmuseet, Samhällsbyggnadsförvaltning och Teknisk förvaltning. Beroende på uppgift skapas tillfälliga projektgrupper och work-shops med andra intressenter till exempel näringslivet, föreningar och konstorganisationer för att arbeta med utvecklingsfrågor.

Inför arbetet med att bygga ett eventuellt nytt Art Center är denna modell lämplig och tydlig.

Insatser	2021–2023	2024–2025	2025–2030
Sjösätt och använd ny plattform	X	X	X

# BORÅS ART

**Network**  
**Fundraising**  
**Ideas!**  
**Dialogue**

Denna plattform kan också utgöra avsändarprofil och användas i en samlad kommunikation externt för att få större genomslag och tydligare avsändare kring aktiviteter. Ett exempel:

**Sculpture Walks**  
**Biennial 2023**  
**No Limit Street Art**  
**Gardens & Food festival**  
**Photo festival**

## 4 STRATEGISK PROCESS

### Förberedande arbete för Art Center

Om den politiska nivån i Borås beslutar om ett inriktningsbeslut för att bygga ett Art Center i Borås krävs förberedande insatser i olika steg. Denna utredning har skissat på olika lokaliseringsslägen för ett nybyggt Art Center. Möjligheter till ombyggnader och till användning av befintliga byggnader har inte utretts i detta sammanhang.

Om Borås Konstmuseum ska flytta bör alternativ lämplig användning av kulturhuset utredas särskilt.

Insatser	2021–2023	2024–2025	2025–2030
Politiskt inriktningsbeslut	X		
Förstudie och kravspecifikation Art Center	X	X	
Dialog intressenter t ex VGR, LTS, Högskola, Näringsliv	X	X	
Alternativ användning av konstmuseets lokaler	X	X	
Politiskt beslut om genomförande Art Center		X	
Finansieringsmöjligheter		X	X
Anpassning av lokaler i Kulturhuset för ny brukare			X
Lokaliseringsbeslut Art Center		X	
Arkitektävling		X	
Projektering		X →	
Byggnation			X →

## Bilaga 1

**Prioritetslista åtgärder lokaler i Borås Konstmuseum (se del C)**

- Undersöka möjligheter till externt belägna nya klimatanpassade magasin för konstförvaring
- Byta ut låssystem för konstmagasinen  
(avhängigt lösning på magasinets lokalisering)
- Tillgänglighetsanpassning för besökare utifrån särskild behovsanalys
- Förnyelse och ombyggnad av entrén till konstmuseet  
– skapa attraktiv miljö både inifrån och utifrån
- Automatiska sensordörrar vid entrén
- Översyn av personalens rum och behov
- Undersöka möjligheter till transporthiss på utsidan
- Breddad lastgång
- Förbättrat ljussystem som är anpassat och datorstyrt
- Införskaffande av pelarlift och vagnar
- Komplettera P A Hallrummet och uppdatera inredning
- Sanering av klorfenoler enligt tidigare beslut

## INTERVJUER OCH KÄLLOR

### Intervjuer

Robin Alfengård, Borås Konstmuseum  
 Lars Gustaf Andersson, Kulturnämnden Borås (L)  
 Sara Andersson, Kulturnämnden Borås (S)  
 Annette Persson Carlson, Kommunstyrelsen Borås (M)  
 Andreas Exner, Kommunstyrelsen (SD)  
 Oskar Ekstrand, Borås Konstmuseum  
 Eva Eriksdotter, Borås Konstmuseum  
 Ulrika Flink, Konsthall C Stockholm  
 Eva-Lotta Franzén, Kulturförvaltningen  
 Paul Frankenius, Frankenius Equity  
 Lena From, Statens Konstråd  
 Falco Güldenpfennig, Kulturnämnden Borås (KD)  
 Caroline Gustafsson, Borås Konstmuseum  
 Ylva Gustafsson, Koncernkontoret Västra Götalandsregionen, avdelning kultur  
 Fredrik Hjelm, Samhällsbyggnadsförvaltningen  
 Bosse Johansson, Sparbanken Sjuhärad  
 Ulrika Kullenberg, Borås Kulturhistoriska museer  
 Elisabeth Lundgren, Lars Tunbjörks Stiftelse (LTS)  
 Anna Lönnquist, Borås Konstmuseum  
 Richard Mattsson, Samhällsbyggnadsförvaltningen  
 Maud Nycander, rättighetsinnehavare Lars Tunbjörks fotografi  
 Marie Nyman, Borås Stadsteater  
 Hasse Persson, Abecita Konstmuseum  
 Helena Ransjö Alcenius, Borås TME  
 Agneta Redher, Borås och Sjuhäradsbygdens konstförening  
 Samhällsbyggnadsnämndens presidium, gruppsamtal med Morgan Hjalmarsson (L) och Bengt-Arne Bohlin (S). Lars-Gunnar Comén (M), hade förhinder  
 Anton Spets, Tekniska förvaltningen  
 Anna Svalander, Kommunstyrelsen (L)  
 Theo Ågren. KRO Sjuhärad  
 Jan Öjmertz, Tore G. Wärenstams Stiftelse

### Allmänna källor

Att levandegöra en fotografisk gärning, Lars Tunbjörk Center, 2018, Borås Konstmuseum, texter av Karolina Pahlén, Göran Odbratt

Bilden av Borås – en studie, rapport maj 2019, Robert Gelmanovski

Borås har fått tillbaka självförtroendet, SR P1 6 september 2018, Mark Isitt

<https://sverigesradio.se/avsnitt/1142843>

Culture and logical development: maximising the impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums, OECD/ICOM 2019 <http://www.oecd.org/cfe/leed/oecd-icom-guide.htm>

Fantastisk tidsresa till ett oborstat 90-tal, recension *Generation – en spegling av 1990-talets konstscen* Dan Jönsson, DN 29 oktober 2020

Framtidens konstverksamhet, Utredningsrapport, Uppsala kommun, 2020

Framtida konstverksamhet i Uppsala kommun, Förstudie, Jane Nilsson Text & Kommunikation, Kulturnämnden Uppsala, 2018

I det gemensamma, Konst, samhälle, komplexitet, Statens konstråd, Red. Anna Nyström/Anders Olofsson 2017

Inga undantag, Värdeskapande i små och medelstora samtidskonsthallar, Mikael Löfgren åt nätverket Klister <https://sites.google.com/site/optranconlipelan5/9789186717094-25caberGEsterus13>

Konstnärliga gestaltningsuppdrag, rekommendationer, Konstnärernas Riksorganisation KRO [http://www.kro.se/sites/default/files/rekommendationer\\_konstn\\_gestaltningar\\_2020.pdf](http://www.kro.se/sites/default/files/rekommendationer_konstn_gestaltningar_2020.pdf)

Känn dig som hemma i framtidens museum. Ett framtidsdokument från Riksförbundet Sveriges Museer, 2015 <http://www.sverigemuseer.se/wp/wp-content/uploads/2016/04/Kanndig-som-hemma.pdf>

Minimal manual, hur rätt hantera museiföremål, Malmö museer 2006

Musikutredning 2019. En genomlysning av Borås musikliv på populärmusikområdet.

Borås kulturförvaltning med stöd av Västra Götalandsregionen.

<https://pdf.browsealoud.com/PDFViewer/Desktop/viewer.aspx?file=https://pdf.browsealoud.com/StreamingProxy.ashx?url=https://www.boras.se/download/18.cb4523174b4e1a94f79950/1601540961393/Musikutredning-2019-200612->

Museilag (SFS nr: 2017:563), Kulturdepartementet [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/museilag-2017563\\_sfs-2017-563](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/museilag-2017563_sfs-2017-563)

Platsvarumärket Borås, Borås TME AB 2019

Politik för gestaltad livsmiljö, Kulturdepartementet, 2018 <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2018/02/prop.-201718110/>

Texter & Samtal, Sune Nordgren, Kalejdoskop Förlag AB 2016

ThinkTank 2020, Med människan i fokus. En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2020 och medskick inför framtida arbete, ArkDes <https://arkdes.se/med-manniskan-i-fokus/>

Utanför de institutionella väggarna, Statens konstråd, 2020

<https://issuu.com/statenskonstrad/docs/utanfor-de-institutionella-va-ggarna-200203-webb/s/10169976>

### **Styrdokument Borås Stad**

Borås Stads kulturprogram, Kultur för alla 2020-2023 med framåtblick

<https://www.boras.se/download/18.3142e1cd172985317eb47bfd/1592817483939/Kulturprogram%20-%20program.pdf>

Borås Stads Riktlinjer för konstnärlig gestaltning

<https://www.boras.se/download/18.6d25fa691604b4fa42bb8713/1608279126009/Riktlinjer%20f%C3%B6r%20konstn%C3%A4rlig%20gestaltning%20-%20riktlinjer.pdf>

Borås 2025 Vision och strategi

<https://www.boras.se/kommunochpolitik/visionboras2025.4.46966c1e1580c421fba95bf0.html>

Vård- och underhållsplan för offentlig konst i Borås 2019, Helena Strandberg Konservator AB åt Borås konstmuseum

### **Styrdokument Västra Götalandsregionen**

Kulturstrategi Västra Götaland – en regional kulturplan 2020-2023 <https://www.vgregion.se/om-vgr/bestall-eller-ladda-ner-material/kulturstrategi2020/>

Långsiktigt uppdrag till Borås Stads kulturnämnd för Borås konstmuseum 2021-2024

### **Konferenser**

Deltagit i konferensen *Gestaltad livsmiljö 2020*, Boverket, Riksantikvarieämbetet, ArkDes och Statens Konstråd 3.9.2020.

Deltagit i *Samtidskonstdagarna*, Statens Konstråd 21.10 - 23.10 2020.

Deltagit i seminarium *Hur skapar vi goda livsmiljöer?* Västra Götalandsregionen 26.11.2020.



Eva Eriksdotter  
Handläggare  
033 357681

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00153 3.6.5.25

## Möjligheten att skapa ett Art Center - ett konstens skyltfönster.

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden beslutar

1. Att godkänna Utredningen ”Utvecklingsstrategi, Konststaden Borås” som underlag för redovisning av budgetuppdrag till årsredovisningen.
2. Att föreslå Kommunfullmäktige att fatta beslut om en förstudie för att utreda möjligheten att bygga ett Art Center i Borås, som ett uppföljande budgetuppdrag för 2023.
3. Att uppdra åt kulturförvaltningen att utreda framtida användning av konstmuseets lokaler.
4. Att uppdra åt kulturförvaltningen att utreda möjlighet av externa klimatanpassade magasin för konstmuseets samling.
5. Att uppdra till kulturförvaltningen att ta fram en policy för stadens gestaltade livsmiljöer och riktlinjer för konst, i det offentliga rummet och urban konst.
6. Att besluta att muralmålningar som skapats genom festivalen No Limit ska ingå i stadens samling av offentlig konst
7. Att uppdra åt kulturförvaltningen att redovisa Lars Tunbjörk uppdraget genom en utvecklingsplan där det kommunala såväl som det regionala uppdraget tydliggörs.
8. Att uppdra åt kulturförvaltningen att skriva ett samverkansavtal med Tore G Wärenstams stiftelse.

### Sammanfattning

Kommunfullmäktige har gett Kulturnämnden ett budgetuppdrag att utreda möjligheten att skapa ett Art Center – ett konstens skyltfönster. Utredningen ska belysa hur olika konstformer kan användas, till exempel Lars Tunbjörks fotosamling, och hur man kan möjliggöra för möten mellan boråsare. Uppdraget redovisas i årsredovisningen 2021.

Som underlag till budgetuppdraget har en omfattande utredning ”*Utvecklingsstrategi, Konststaden Borås*” (hädanefter refereras till som Utredningen) genomförts av Jane Nilsson, Text & Kommunikation. Uppdraget att utreda möjligheten att skapa ett Art Center beskrivs utförligt i Utredningen. Men Utredningen tar även ett bredare grepp på frågan om hur Konststaden Borås ska utvecklas.

Baserat på Utredningen har kulturnämnden identifierat olika behov och uppdrag och den ligger som underlag till de olika beslut som detta ärende

innefattar. Ärendet innehåller sju beslutspunkter för att ta vidare utvecklingsarbetet i syfte att förverkliga visionen om Konststaden Borås.

### **Bakgrund**

Kommunfullmäktige har gett Kulturnämnden ett budgetuppdrag att utreda möjligheten att skapa ett Art Center – ett konstens skyltfönster. Utredningen ska belysa hur olika konstformer kan användas, till exempel Lars Tunbjörks fotosamling, och hur man kan möjliggöra för möten mellan boråsare. Uppdraget redovisas i årsredovisningen 2021.

Som underlag till budgetuppdraget har en omfattande utredning ”*Utvecklingsstrategi, Konststaden Borås*” genomförts av Jane Nilsson, Text & Kommunikation. Utredningen omfattar även Kulturnämndens uppdrag till förvaltningen ”Att ta fram en fördjupad genomlysning av konstområdet med en större framåtsyftande utredning med fokus på Konstmuseet och skulpturstaden. Allt för att på sikt nå målet om att Borås blir en konststad med nationell och internationell lyskraft.” Utredningen är genomförd i samarbete med Sune Nordgren, mångårig chef för olika konstinstitutioner och Ylva Skoogh, Integrate Strategy som medverkat som konsult inom frågor som kopplat till näringsliv, profilering och platsmarknadsföring.

Under arbetets gång har en dialog förts med styrgruppen som består av tidigare kulturchef Eva-Lotta Franzén, stadsarkitekt, Richard Mattsson och chef för Borås Konstmuseum, Eva Eriksson. Kulturnämndens presidium har löpande delgivit information och samråd har skett med Samhällsbyggnadsnämndens presidium. Ett trettiotal intervjuer har genomförts med tjänstemän på kommunal, regional och statlig nivå samt med näringslivsrepresentanter och konstaktörer verksamma i Borås. Intervjupersonerna har getts möjlighet att uttrycka förväntningar och önskemål kring vad ett möjligt Art Center skall innehålla, vilken roll/funktion det skall ha och format/organisation/lokalisering.

### **Kort sammanfattning av Utredningen**

Utredningen innehåller handlingar som beskriver

- Utredning och bedömning av Konstmuseets nuvarande förutsättningar
- Idékoncept för ett framtida Art Center
- Förslag på lokalisering av Art Center
- Förslag på hur Annelundsparken kan införlivas med konstnärlig gestaltning i centrala Borås
- Förslag på samverkansformer
- Tidsplan för föreslagna insatser på 1 år, 5 år och 10 år

Utredningen ger även förslag på en utvecklingsstrategi för 2021-2030. Denna strategi pekar ut fyra områden där Borås ska satsa för att förverkliga visionen. För det första, att utveckla Borås Konstmuseum som är navet för en kvalitativ förstärkning av konst i utställningsrum och konst i det offentliga rummet. Nästa utvecklingsområde utgörs av konst i det offentliga rummet och skulpturstaden Borås. En policy för önskvärd utveckling och riktlinjer för konst i det offentliga rummet kan utvecklas och förstärkas. Gatukonsten och muralmålningar bör samordnas med övrig konstnärlig gestaltning i det offentliga rummet. Den tredje utvecklingsprocessen som utredningen föreslår är att tillskapa en plattform för att samarbeta mer och profilera konsten i Borås.



Om ett inriktningsbeslut fattas för att bygga ett Art Center krävs förberedande insatser i olika steg.

Den fjärde strategiska processen skisserar detta förlopp i utredningens sista del. Här utvecklas även ett idékoncept för ett Art Center som betonar att Borås Konstmuseum bör vara grundbult i en sådan satsning. Ett Art Center är ett centrum för konst, skulptur/offentlig konst, foto med Lars Tunbjörks representation och annan fotobaserad konst samt rörlig bild. Det är en samtida konstinstitution på högsta nivå och en mötesplats som stimulerar till intresse för konst och som välkomnar en bred publik med låga trösklar. Utredningen presenterar även möjliga förslag till lokalisering av ett Art Center.

### **Ärendet i sin helhet**

Baserat på Utredningen har kulturnämnden identifierat olika behov och uppdrag, och den ligger som underlag till de olika beslut som detta ärende innefattar. Ärendet innehåller åtta beslutspunkter för att ta vidare utvecklingsarbetet i syfte att förverkliga visionen om Konststaden Borås.

- 1. Att godkänna Utredningen "Utvecklingsstrategi, Konststaden Borås" som underlag för redovisning av budgetuppdrag till årsredovisningen.**
- 2. Att föreslå Kommunfullmäktige fatta beslut om en förstudie för att utreda möjligheten att bygga ett Art Center i Borås som ett uppföljande budgetuppdrag för 2023.**

Borås är känt för stora satsningar och brett engagemang inom konst. Det goda samarbetet med näringslivet är unikt och har uppmärksammats nationellt. Bland annat är Skulpturstaden Borås 2021 års vinnare av Swedish Arts & Business Awards, Kultur & Näringslivs tävling för affärsmässigt grundade kultursamarbeten. Konsten, textil, muralmålningar och skulpturer har blivit en del i boråsarnas självbild och det finns en påfallande stolthet bland stadens invånare.

Ett centralt och tillgängligt placerat Art Center skulle vara en strategisk satsning och förstärka Borås som konststad och bli ett attraktivt besöksmål. Ett nytt Art Center skulle kunna bli ett centrum för samtida konst, samling, skulptur, foto med Lars Tunbjörks representation och annan fotobaserad konst. Det skulle bli en samtida konstinstitution på högsta nivå och en mötesplats som stimulerar till intresse för konst och som välkomnar en bred publik med låga trösklar, där det finns kreativa lokaler för eget skapande för alla åldrar.

Utredningen lyfter fram att Borås Konstmuseum och kulturförvaltningen är institutioner som över tid garanterar kvalitetsaspekten kring den konst som är offentlig både i utställningsrum och i stadsrummet. Borås Konstmuseum och kulturförvaltningen står även som garant för den demokratiska aspekten, att tillgängliggöra konst för medborgarna i Borås genom de kulturpolitiska målen formulerade av kommun och region. Alla aktörer och kraftfält inom konst är värdefulla, men det är den kommunala konstinstitutionen som bevakar alla medborgares och konstnärliga utövares demokratiska och legitima intressen i konsten.

Att skapa ett Borås Art Center ska bygga på en innehållslig idé som passar Borås behov, storlek, demografi och framtida utveckling. Utredningen bedömer att Borås Konstmuseum måste vara navet i en framtida satsning på ett Art Center. Här finns kunskapen, nätverken och auktoritet inom konstvärlden. Att bygga upp en nytt kvalitativt Art Center, frikopplat från Borås Konstmuseum bedöms som orealistiskt i en stad av Borås storlek.

Utredningen förordar en ny lokalisering av ett Art Center i Borås, och i samråd med stadsarkitekt Richard Mattson har sex möjliga lägen identifierats för en nybyggnation. Dessa alternativ har samtliga stöd i aktuell stadsplanering, platserna är belägna på kommunens egen mark och ligger i nära anslutning till Viskans Park som på sikt ska visa vägen och synliggöra stadens utveckling över tid.

Utredningen föreslår att ett inriktningsbeslut för att bygga ett Art center fattas, men Kulturnämnden gör bedömningen att en fördjupad förstudie behöver göras först, för att ge svar på frågorna om lokalisering, storlek/omfång av fastighet och verksamhet, tidsplan och budget mm. Kulturnämnden föreslår Kommunfullmäktige att fatta beslut om en förstudie för att utreda möjligheten att bygga ett Art Center i Borås, som ett uppföljande budgetuppdrag för 2023. Som led i detta kommer kulturförvaltningen även göra en framställan till lokal- och fastighetsförvaltningen. Även samhällsbyggnadsförvaltningen bedöms behöva delta i förstudien så att samverkan sker med de olika samhällsbyggarprocesserna som pågår i staden.

### **3. Att uppdra åt kulturförvaltningen att utreda framtida användning av konstmuseets lokaler**

Om beslut fattas att satsa på ett framtida Art Center och om Borås Konstmuseum flyttar inställer sig frågan vilken verksamhet som skulle kunna lämpa sig för Kulturhuset istället. Kulturhusets koncept och höga byggnadskvalitet gör det angeläget att värna om att det blir en verksamhet som vidmakthåller den kulturella statusen och den ursprungliga intentionen. I diskussioner har det framskymtat ett intresse av att förstärka verksamheter som kan koppla till performativa konstarter och scenkonst; teater, musik, dans, samtida cirkus.

Utredningen presenterar några förslag som kommit upp:

- Blackbox för Borås Stadsteater, flexibelt scenrum där spelplatser och publikplacering kan varieras.
- Utveckla musikscenen i Borås. Musikutredningen 2019 pekar på olika behov för att utveckla stadens musikliv sedan bland annat Solbacken stängt sin verksamhet.
- Utveckla ett samarbete med Regionteater Väst som producerar dans och teater för barn och unga och har sitt produktionshus i Borås, där föreställningar repeteras.
- Samverkan med det närliggande Bäckängsgymnasiet med estetiskt program och profil.

Kulturnämnden uppdrar åt kulturförvaltningen att utreda alternativ användning av konstmuseets lokaler. Denna utredning kan starta först efter det att beslut om att ett nytt Art Center skall byggas, uppdraget bordläggs till dess.

#### **4. Att uppdra åt kulturförvaltningen att utreda möjlighet av externa klimatanpassade magasin för konstmuseets samling**

Boras Konstmuseum samlar, vårdar och förvaltar Boras Stads konstsamling med verk från tidigt 1900-tal till idag. Samlingen uppgår till drygt 5000 verk och innehåller allt från måleri, skulptur, teckning och grafik till installationer och rörlig bild. Utredningen konstaterar stora brister i hur Konstmuseets samlingar magasineras i dagens lokaler. Samlingen förvaras i fem utrymmen på totalt 336 kvm, som inte är ändamålsenliga magasin utan inrymda i förrådsrum som tidigare använts för andra syften. Magasinen är inte anpassade för att sköta och vårda samlingarna. Av logistiska skäl och på grund av platsbrist förvaras konst även på angränsande ytor, så som korridorer och andra öppna platser. Detta sker oftast tillfälligt, men det förekommer att konstverk under en längre period placeras i dessa utrymmen då det saknas lämplig plats i magasinerna.

Två av magasinstrymmena har någon form av klimatsystem som är anpassat för att tillföra luftfuktighet vilket är lämpligt för förvaring av måleri men det är direkt olämpligt för annan typ av konst. I nuläget blandas olika konstformer i samtliga magasin och att förvara t.ex. fotokonst under samma förutsättningar som måleri utgör en överhängande risk för att fotografierna blir förstörda. Förvaring av skulptur, även textila skulpturer, ligger i direkt anslutning till verkstaden där det byggs podier mm till museets utställningar. Det är endast en tunnare trädörr som skiljer dessa rum åt. Här ligger fara i att byggdamm och smuts tar sig in från verkstaden till magasinet eller att maskinerna som används sprider gnistor samt att miljöfarligt material förvaras i anslutning till utrymmet.

I samtliga magasinstrymmen finns problem med skadedjur med risk för åverkan på konstverken. För att klara av uppdraget att samla, vårda och förvalta Boras Stads konstsamling, är funktionella klimatanpassade magasin nödvändiga. En framställan är gjord till LFF (Dnr KUN 2021-00108) för reinvesteringar/åtgärder i Konstmuseet avseende säkerhet, arbetsmiljö mm. Dessa åtgärder kommer delvis att omfatta magasinerna och i det akuta läget leda till förbättringar av den nuvarande magasineringen.

Men för uppdraget framöver behövs andra lösningar. Kulturnämnden uppdrar därmed åt kulturförvaltningen att utreda möjlighet av externa klimatanpassade magasin för konstmuseets samling. Uppdraget ges oavsett beslut i frågan om nytt Art Center. Uppdraget ska redovisas 31 dec 2022

#### **5. Att ta fram en policy för stadens gestaltade livsmiljöer och riktlinjer för konst i det offentliga rummet och urban konst.**

Utredningen lyfter fram den offentliga konsten och skulpturerna som central för utvecklingen i Borås, och vikten av att Borås Konstmuseums tar ansvar för såväl upphandling, rådgivning, konstregister och dokumentation, likväl som för vård, underhåll och konservering av skulpturerna. Utredningen konstaterar att staden gör klokt i att ytterligare systematisera arbetet kring konst i det offentliga rummet. Aktiviteten och intresse kring konsten i det offentliga rummet är hög, vilket är positivt. För den långsiktiga kvalitetsutvecklingen och för att ytterligare vässa såväl innehåll som utbud av samtidskonst, bör det säkerställas att konstkompetens utgör norm för aktiviteter kring konst i det offentliga rummet.

För att göra Skulpturstaden känt nationellt och internationellt krävs gem samma krafter och samverkan. Vilken är visionen kring skulpturstaden framdeles och hur ska olika intressenter och aktörer samverka för en fruktbar utveckling av stadens gestaltade livsmiljöer. Förvaltningsövergripande samarbeten är nödvändiga och kulturförvaltningen/konstmuseet måste involveras redan i framtagandet av detaljplaner, översiktsplaner och visioner för staden.

Utredningen konstaterar också att det råder en viss oklarhet vad som i Borås ska betecknas som offentlig konst. Framförallt gäller detta gatukonsten/muralmålningarna som genom sin omfattning blivit ett starkt visuellt kännetecken för staden. Denna verksamhet har bolaget Borås TME framgångsrikt ansvarat för sedan starten. Detta förhållande gör dock att muralmålningar som tillverkats under No Limit faller helt utanför den verksamhet som riktlinjer för konstnärlig gestaltning innefattar.

En tydligare policy för stadens gestaltade livsmiljöer och riktlinjer för konst i det offentliga rummet bör utarbetas där begreppet förtydligas, handläggningssång och ansvar för olika moment samt samverkansformer ska klart framgå. Kulturnämnden beslutar att uppdra åt förvaltningen att ta fram policy och riktlinjer för beslut i nämnd senast 31 december 2022.

#### **6. Att besluta att muralmålningar som skapats genom festivalen No Limit ska ingå i stadens samling av offentlig konst**

Utredningen konstaterar att gatukonsten/muralmålningar bör betraktas som en del i Borås arbete med offentlig konst i stadsrummet. Muralmålningarna är en central del av konstnärlig gestaltning av stadsrummet och bör ses som en integrerad del. Dessa uttrycksformer bör införlivas med annan gestaltning av den offentliga miljön för en harmonisk helhet. Kulturförvaltningen och Borås TME har länge diskuterat frågan och är nu överens om att de muralmålningar som skapats genom festivalen No Limit ska ingå i stadens samling av offentlig konst.

Baserat på en lägesrapport över muralmålningarna gör Borås TME, Borås Konstmuseum och berörda fastighetsägare en flerårsplan över vilka verk som skall bevaras, vilka verk som skall målas över och ersättas och vilka verk som skall målas över utan ersättning av nytt verk. Borås Konstmuseum tar därefter över ansvaret för de verk som skall bevaras samt ersättas, och inkluderar dem i stadens register över offentlig konst.

#### **7. Att uppdra åt kulturförvaltningen att redovisa Lars Tunbjörk uppdraget genom en utvecklingsplan där det kommunala såväl som det regionala uppdraget tydliggörs.**

År 2017 inleddes ett samarbete mellan Lars Tunbjörk Stiftelse och Borås Konstmuseum. En vision formulerades kring ett långsiktigt arbete för att etablera ett nytt fotografiskt center i Borås med Lars Tunbjörks fotografiska gärning som stark grundbult. Planen fick ekonomiskt bifall från Västra Götalandsregionen och museet har etablerat ett Lars Tunbjörks projektrum.

Utredningen konstaterar dock att uppdraget kring Lars Tunbjörk är otydligt och saknar en tydlig formulering kring förväntningar och målsättning. Parterna har en god dialog så det finns goda förutsättningar att utveckla detta. En

utvecklingsplan bör formuleras mellan parterna och det kommunala såväl som det regionala uppdraget behöver tydliggöras.

Uppdraget att utveckla Lars Tunbjörk center begränsas för närvarande i de nuvarande lokalerna, men vid beslut om byggande av ett nytt Art center kommer Lars Tunbjörks fotosamling att spela en viktig roll. Kulturnämnden beslutar att uppdra åt förvaltningen att ta fram utvecklingsplan för Lars Tunbjörk uppdraget och redovisa den för kulturnämnden senast december 2023.

#### **8. Att uppdra åt kulturförvaltningen att skriva ett samverkansavtal med Tore G Wärenstams stiftelse.**

Tore G. Wärenstams stiftelse innehar en konstsamling som representerar konst från Sjuhäradsbygden. Initiativet till samlingen gjordes ursprungligen tillsammans med Borås Konstmuseum och under många år svarade museet för nyförvärv och samlingen var deponerad i museets magasin.

2018 beslöt Tore G. Wärenstams stiftelse att öppna egen verksamhet med namnet Wärenstams Konsthall. Den deponerade samlingen flyttades över till Wärenstams konsthall där den nu visas permanent. Därutöver visas tillfälliga utställningar med anknytning till stiftelsens verksamhet. Konstsamlingen utvidgas kontinuerligt genom nyförvärv, sedan 2018 står stiftelsen själva för inköpen. I samband med att verksamheten i Wärenstams konsthall ska utvärderas under år 2022, bör ett samverkansavtal skrivas mellan kulturnämnden och stiftelsen om hur samlingen ska hanteras, bevaras och tillgängliggöras i det långa perspektivet. Kulturnämnden beslutar att uppdra åt förvaltningen att skriva ett samverkansavtal med Tore G Wärenstams stiftelse för beslut i kulturnämnden senast i april 2023.

### **Arbete som pågår redan**

Utredningen pekar på andra brister i Konstmuseets lokaler samt otydlighet i uppdrag, vilka är kända sedan tidigare och där arbete för åtgärd har påbörjats.

#### **1. Ombyggnation och renovering av nuvarande lokaler för Borås Konstmuseum**

Borås Konstmuseum disponerar en lokalyta på 4 316 kvm i kulturhuset som är fördelade på tre våningsplan med flera olika utställningsytor. De nuvarande museilokalerna har många svagheter, generellt gäller att samtidskonsten ställer helt andra krav på transporter, hantering, säkerhet och förmedling än som var fallet när Kulturhuset byggdes 1975. Konstnärerna arbetar idag inte bara med de traditionella två- och tredimensionella utan tar alltmer rummet och arkitekturen i anspråk. Materialen och formaten på konstverken är extremt skiftande och kräver mycket höga klimat och säkerhetskrav som ligger på internationell standard och garanterar en god hantering. Konstmuseets lokaler har stora brister när det gäller klimat, tillgänglighet, brandsäkerhet, magasin, akustik och ljus, men även när det gäller lokalernas disposition, logistik och utställningsmöjligheter. Lokalerna når i dagsläget inte upp till internationella krav, de är i stort behov av upprustning och modernisering. Samtliga lokaler i museet är genomgångsrum därför måste hela museet stängas vid ombyggnad och installation av nya utställningar vilket är minst 14 veckor per år.

En framställan är gjord till LFF (Dnr KUN 2021-00108) för reinvesteringar/åtgärder i Konstmuseet avseende säkerhet, arbetsmiljö och tillgänglighet. Framställan gäller följande åtgärder: nytt låssystem i hela museet, en transporthiss, breddat lastintag och nya entrédörrar. Arbetet med att ta fram åtgärdsplan och kostnader för detta pågår i skrivande stund och kulturnämnden planerar att i samband med tertial I eller II 2022, inkomma med ett äskande för att kostnadstäckta den hyreshöjning som åtgärderna innebär.

## **2. Konstmuseets entré och tillgänglighet för besökare**

Åren 2009 - 2010 gjordes flera renoveringar av Kulturhuset med undantag av Konstmuseet som redan genomgått en ombyggnad. Bland annat gjordes Kulturhusets entré om och det byggdes ett nytt café och en ny gemensam reception. Konstmuseets ombyggnad bestod huvudsakligen i att det installerades en klimatanläggning inne i museet samt att innergården byggdes in för att få ytterligare utställningsytor. Vidare tillskapades ett mörklagt rum för visning av rörlig bild/videokonst. I övrigt gjordes ingenting för att anpassa lokalerna med avseende på arbetsmiljö och tillgänglighet.

Ombyggnaden av Kulturhusets entré resulterade i en försämrad tillgänglighet för Konstmuseets besökare då museets entré hamnade i skymundan. 2017 beslutade Kulturnämnden om en ny verksamhetsidé, den omfattade bland annat en översyn av Kulturhusets entréplan, reception samt en tydligare entré för Konstmuseet. Tillsammans med verksamheterna genomförde Lokalförsörjningsförvaltningen en förstudie som ännu inte är genomförd men ombyggnationen finns med i stadens lokalresursplan.

Enligt Lokalresursplan 2022-2030 planperiod 2022-2024 (Dnr LFN 2021-00209) planeras en ombyggnation av Kulturhuset entré och på så vis skapa en tydligare entré för Konstmuseet; den är planerad för år 2024. Kulturförvaltningen arbetar med dessa frågor tillsammans med Lokalförsörjningsförvaltningen.

## **3. Borås Konstmuseums uppdrag och finansiering**

Boras Konstmuseum bedriver verksamhet på uppdrag av Borås stads kulturnämnd samt att museet har en regional roll genom ett långsiktigt uppdrag från Västra Götalandsregionens kulturnämnd 2021-2024. Borås Konstmuseum har flera omfattande uppdrag. Förutom museets kärnuppdrag samla, visa, vårda konst åligger det museet att vara nav och motor i arbetet med offentlig gestaltning och hela den omfattande skulpturstad som vuxit fram i Borås. Vidare är museet arrangör till Borås Art Biennial som arrangeras vartannat år. Därtill kräver de regionala uppdragen särskild fokus och insatser.

Professionell kompetens är nyckeln för att kunna utveckla Boras Konstmuseum. Personalstyrkan bör dimensioneras utifrån det aktuella uppdraget, såväl kvantitativt som kvalitativt. Kommunens höga ambitionsnivå för konsten bör över tid avspeglas i resurser till Borås Konstmuseum. Risken vid underfinansiering är att man bygger upp ett ”isberg” av dolda uppgifter som inte blir utförda samt att medarbetare pressas för hårt. Anslaget från Västra Götalandsregionen är blygsamt i förhållande till andra regionala konstinstitutioner.

Med tanke på Borås Konstmuseums starka position, kvalitet och att museet representerar regionens näst största stad är det regionala bidraget anmärkningsvärt lågt. Den regionala rollen för Borås Konstmuseum bör utvecklas och stärkas i dialog med Västra Götalandsregionen.

### **Beslutsunderlag**

1. Utvecklingsstrategi, Konststaden Borås

### **Samverkan**

FSG 2021-11-30

### **Beslutet expedieras till**

1. Kommunstyrelsen, [KS.diarium@boras.se](mailto:KS.diarium@boras.se)
2. Lokalförvaltningsnämnden, [LN.diarium@boras.se](mailto:LN.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

Eva Eriksdotter  
Handläggare  
033 357681

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00172 3.6.5.25

## **Redovisning av 2021 års inköp av konst, Konstmuseet**

### **Kulturnämndens beslut**

Kulturnämnden beslutar att lägga informationen till handlingarna.

### **Ärendet i sin helhet**

2021 års inköp av konst till Borås konstmuseum redovisas enligt bilaga.

### **Beslutsunderlag**

1. Sammanställning av inköpt konst under 2021

### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. Konstmuseet i Borås

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef



## Inköp till Borås Konstmuseum 2021



### **Roland Persson**

*I will never figure out why, 2021*

Skulptur/objekt

Inköpspris: 52.370

Roland Persson, född 1963 i Hudiksvall, bor och arbetar i Stockholm. Han är utbildad på Konsthögskolan i Umeå och Kungliga Konsthögskolan i Stockholm.

Roland Persson arbetar med skulptur och utforskar förhållandet mellan människa och natur. Han arbetar ofta i aluminium och brons, men det är silikon som har blivit hans signum. Han färgar silikonmassan och skapar realistiska skulpturer som placeras på oväntade platser.

Många av Roland Perssons skulpturer finns permanent placerade i det offentliga rummet runt om i Sverige. I Borås genomförde han en konstnärlig gestaltning på Vildmarkens förskola, som öppnade i början av 2020.



### **Salad Hilowle**

Passion of Remembrance, 2020

Videoinstallation

Inköpspris: 150.000

Salad Hilowle, född 1986 i Mogadishu och uppvuxen i Gävle, bor och arbetar i Stockholm. Han är utbildad på Kungliga Konsthögskolan i Stockholm.

Salad Hilowle är verksam både som konstnär och filmregissör. I sina filmer och videoinstallationer återvänder Hilowle till känslan av att befinna sig i ett mellantillstånd – en känsla av mellanförskap. *Passion of Remembrance* väver samman kollektiva minnen från tv-program och populärkultur från 1990-talets Sverige med ett högst personligt minneslandskap om hur det var att växa upp i Sverige som svart.

Verket *Passion of Remembrance* var en del av *Deep listening for longing*, 2021 års upplaga av Borås Art Biennial som pågick mellan 29 maj och 26 september 2021.



**Susanne Fagerlund**

*ALL THAT JELLY AND NO TOAST*, 2020

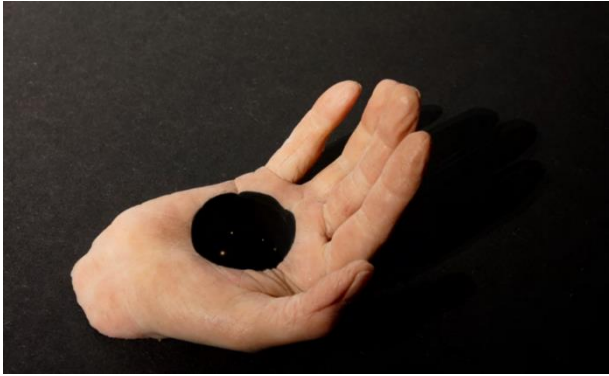
Video- och ljudinstallation

Inköpspris: 40.000

Susanne Fagerlund är född 1969, bor och arbetar i Göteborg. Hon är utbildad på HDK-Valand.

Susanne Fagerlund arbetar med video, fotografi, ljud och artificiell intelligens. Hon undersöker hur virtuella och mänskliga kroppar representeras och manipuleras i dagens teknikdrivna samhälle. Hon är särskilt intresserad av hur digitala plattformar begränsar våra beteenden och identiteter.

Med verket *ALL THAT JELLY AND NO TOAST* vann Fagerlund 2020 års konstfilmspris i filmfestivalen Frame som visas i en utställning på Konstmuseet 15 december 2021–februari 2022.



**Anna Estarriola**

*Palm*, 2017

Installation

Inköpspris: 51.500

*An instrument used to see beings that are too small for the naked eye*, 2015

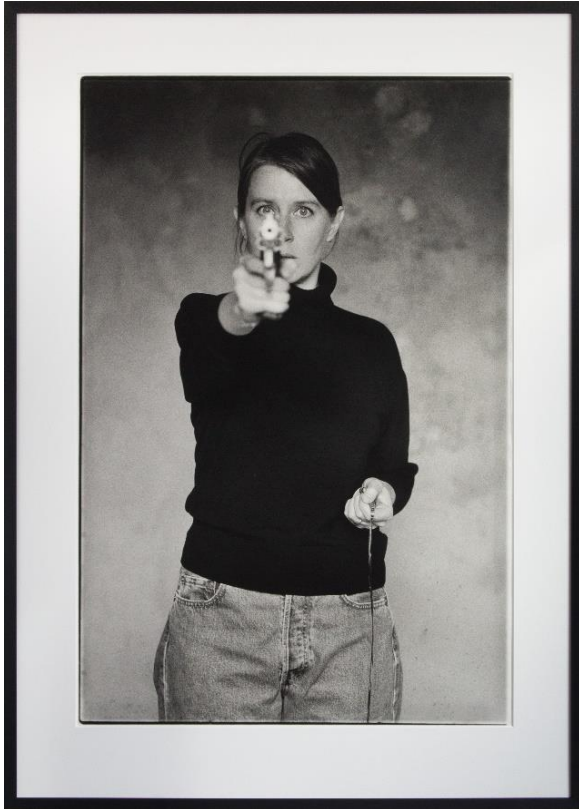
Installation

Inköpspris: 92.700

Anna Estarriola är född 1980 i Katalonien. Hon bor och verkar i Helsingfors. Hon är utbildad på Konstuniversitetets Bildkonstakademi i Helsingfors och på Barcelonas universitet.

I Anna Estarriolas konstnärliga praktik kombineras ofta flertalet tekniker som skulptur, rörlig bild, ljud och performance,. Hennes verk behandlar samtidsrelaterade ämnen som mänsklig interaktion i högteknologins tidsålder och hon utforskar hur våra relationer, identiteter och kultur förändras eller påverkas av teknik. Tematiskt undersöker hon ofta ämnen som verklighetsuppfattning, individuellt och kollektivt beteende samt kommunikation.

Anna Estarriola är en av sju deltagande konstnärer i en kommande utställning med finsk samtidskonst som visas på Konstmuseet under vår/sommar 2022.



**Cecilia Edefalk**

*Selfportrait*, 1996

Fotografi

Inköpspris: 252 800

Cecilia Edefalk är född 1954 i Norrköping, verksam i Berlin och Stockholm. Utbildad vid Konstfack och Kungliga Konsthögskolan.

Cecilia Edefalk arbetar med måleri, fotografi, skulptur och installation. Upprepningar och återanvändning är centrala delar av hennes konstnärskap tillsammans med en stark känsla för natur och relationer. Edefalk återanvänder motiv, ofta med små variationer som endast ger subtila förändringar.

Verket köptes in i samband med utställningen Generation – en spegling av 1990-talets konstscen som visades på Borås Konstmuseum 17 oktober 2020 - 1 april 2021. Inköpet genomfördes 2020 men placerades på 2021 års budget på grund av fördröjd fakturering.



### **Per Wizen**

*Untitled*, ur serien *Reworkings*, 1998

Cibachrome

Inköpspris: 111.607

*Untitled (Spinning Top)*, 1998

Skulptur

Inköpspris: 62.500

Per Wizen, född 1966 och är uppvuxen i Borås, bor och arbetar i Malmö. Han är utbildad på Konsthögskolan i Malmö.

Wizen arbetar med att omarbete konsthistoriska verk där han i en långsam arbetsprocess bearbetar reproduktioner från konstböcker som för hand klipps sönder och sedan sammanfogas till nya bilder, delvis baseras på de ursprungliga, men där innehållet förskjutits. Därefter fotograferas collagen för att producera det färdiga verket. Verket *Untitled* ur serien *Reworkings* är ett centralt verk i Wizens konstnärskap.

Verken köptes in i samband med utställningen *Generation* – en spegling av 1990-talets konstscen som visades på Borås Konstmuseum 17 oktober 2020 - 1 april 2021. Inköpet genomfördes 2020 men placerades på 2021 års budget på grund av fördröjd fakturering.

Ulrika Kullenberg  
Handläggare  
033 358952

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00173 3.6.5.25

## Redovisning av samlingar 2021

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden beslutar att godkänna rapport av arbetet med samlingarna på De kulturhistoriska museerna och lägga informationen till handlingarna.

### Ärendet i sin helhet

Nedan följer rapport av de aktiviteter som skett i De kulturhistoriska museernas samlingar 2021, inklusive förvärv så som donationer och inköp.

#### DigitaltMuseum

Ca 1900 föremål har lags in på DigitaltMuseum och är sökbara för allmänheten.

#### Konstsamling, inköp och donationer

*Den halvfärdiga himlen*, Bea Szenfeld, 150 000 kr

*Matta nr 208*, Ollio Jonathan Josefsson, 40 000 kr

*Geographical Determinism*, Marjan Kooroshina, 10 000 kr

*Moln*, Åsa Norberg och Jennie Sunden, 15 000 kr via Hörstadius fond

*Flod*, Åsa Norberg och Jennie Sunden, 15 000 kr via Hörstadius fond

*Megafon*, Åsa Norberg och Jennie Sunden, 15 000 kr via Hörstadius fond

*Nejlikor*, Åsa Norberg och Jennie Sunden, 15 000 kr via Hörstadius fond

Modedefotografi, Ralf Turander, 5 000 kr

Modedefotografi, Ralf Turander, 5 000 kr

Modedefotografi, Mattias Edwall, 5 000 kr

Modedefotografi, Mattias Edwall, 5 000 kr

Tre modedefotografier för Katja of Sweden, Claës Lewenhaupt, donation från Landskrona museum

#### Textil samling

Samlingen har tagit emot ett 10-tal gåvor som i merparten av fallen består av flera föremål och en klänning av Bröderna Magnusson har köpts in till utställningen Kläder & couture/samlingen. Cirka 130 ärenden har hanterats, vanligast återkommande är erbjudna gåvor från folk som röjer dödsbon eller städar vinden. Frågor om textila mönster och vem som gjort dem/varifrån de kommer är också frekventa, samt frågor om material, rengöring av textilier och antimalbehandling av gamla filter. Bilder av föremål i samlingen har levererat till en egyptisk publikation om Tutankhamun's Wardrobe samt en fransk publikation om lapptäcken. En student från mastersprogrammet i kulturvård vid GU har studerat 1700-talskläder från samlingarna till sitt examensarbete.

Ett stort arbete har gjorts med plagg till Kläder & Couture vilket innefattade såväl konservering som montering i utställningen. Föremål har lånats ut till

Nationalmuseums utställning Scandinavian Design & USA – människor, möten och idéer, 1890–1980 samt till Mölnlycke konsthalls utställning om Viola Gråsten och en förfrågningar om utlån har kommit in från Hallwylska museet.

#### Kulturhistorisk samling

Cirka 100 ärenden har hanterats gällande frågor om specifika föremål, foton, platser, händelser, arkivhandlingar och personer. Ca 600 äldre kyrkliga föremål har flyttats till nytt magasin och då har föremålen inventerats och omregistrerat, rengjorts med mjuk borste, fotograferats och lags in i databasen Primus. Föremål och foton samt berättelser har också tagits fram till utställningen Boråsigheter.

12 föremål har märkts in i samlingen: snoddmätare, kontrollhaspel, 7 fabriksklockor och stämpelklockor från Marks Pellevävare, Betongknallen i miniatyr, ullsax med historik om både tillverkare och användare samt en kassaapparat med dokumentation från en textilbutik i Borås. En större samling av postorderkataloger samt foton från postorderproduktion från Gothia Reklamfoto i Borås har också tagits emot, men inte registrerats tills samlingen utan räknas till arkiv/bibliotek.

Samtliga samlingsintendenter har även bistått Ulricehamns museum, på de sätt som gått, när deras samling blev vattenskadad i samband med en brand.

#### Dokumentationer

Det har genomförts 25 intervjuer med Boråsare inför utställningen Boråsigheter i samband med jubileumsåret samt 8 intervjuer som har kopplingar till Bröderna Magnusson.

Museerna har även generellt lagt mycket arbete på att skapa förutsättningar för mer effektiv registrering och tillgängliggörande av arkivsamlingarna. Inventering och omstrukturering av den nya samlingen med Postorderkataloger har genomförts och en ny Vård- och Underhållsplan för husen vid Borås museum har färdigställts.

#### Program och pedagogik kopplat till samlingar

- Skolvisningar på museerna och stadsvandringar
- Digital föreläsning ”Historiskt hållbart” ihop med TFC
- Programserie om Borås stads historia tillsammans med Radio 7 om bland annat galgbacken, Hofmans uppror på 1700-talet samt Hans Nelson.
- Bebyggelsehistorisk dag på Borås Museum.
- TFC-Day med visningar av samlingar, arkiv och bibliotek.
- Föredrag och visning i arkiv i samband med Arkivens dag.
- Föredrag och föreläsningar i samarbete med Forum för Levande historia.



- Vernissage av Kläder & Couture som är baserad på samlingar av plagg, föremål och arkiv/foto.
- Digital undervisning för studenter på GU inom kulturarvsstudier gällande innehåll i och arbetet med museets samlingar.

#### Samling i Sociala medier

- Textila Quiz med fokus på föremål ur samlingarna
- Dokumentation: Kortfilm om provböcker
- Bröderna Magnusson-upprop
- Ett inlägg per månad om textilindustrihistoria på Facebook, under rubriken ”Textilindustri här och då”.
- Gäst-Insta med praktikanter från Modevetenskapliga programmet som fördjupade sig i museets samling av Bröderna Magnusson.
- Inlägg om vår samling av Elsa Gullberg-textil i samband med Kvinnodagen.
- Dokumentation: Fotografering av unisex-overallen av Sighsten Herrgård för utlån till Nationalmuseum
- Dokumentation: Ur samlingen Crazy Quilt från 1800-talet med anledning av National Quilting Day i USA 20 mars.
- Dokumentation: Hur arbetar en konservator, i samband med förberedelserna av plaggen från Bröderna Magnusson.
- Dokumentation: Fotografering av Bröderna Magnusson-plagg i magasinet.

#### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

#### **Beslutet expedieras till**

1. Textilmuseet, Ulrika Kullenberg, [ulrika.kullenberg@boras.se](mailto:ulrika.kullenberg@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

Olof Berge Kleber  
Handläggare  
033 357627

Datum  
2022-01-24

Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00182 3.6.2.0

## **Samverkansavtal för bibliotekssamverkan i Boråsregionen**

### **Kulturnämndens beslut**

Kulturnämnden beslutar att godkänna samverkansavtalet för bibliotekssamverkan med kommunerna i Boråsregionens kommunalförbund; Bollebygd, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda.

### **Sammanfattning**

Biblioteken inom Boråsregionens kommunalförbund ämnar tillsammans upphandla ett nytt biblioteksdatasystem samt gå samman i en gemensam bibliotekskatalog. Några av fördelarna med detta är att alla invånare inom kommunalförbundets kommuner får ett bibliotekskort som kan användas på alla folkbibliotek i de i samverkan ingående kommunerna och att böcker, andra medier och även e-resurser kan delas mellan biblioteken.

För att gå vidare krävs att samtliga kommuner godkänner ett samverkansavtal, ett förslag till ett sådant har tagits fram av bibliotekscheferna i de olika kommunerna och har gått igenom av dataskyddsbud och kommunjurister. Avtalet innehåller principerna för samarbetet, såsom beslutssystem, kostnadsfördelning och ansvarsfördelning.

### **Ärendet i sin helhet**

I en tid där SKR spår en kraftigt ökad konkurrens om arbetskraft och minskade resurser för offentlig sektor krävs nya samverkansformer och samarbeten över gamla gränser. Biblioteksorganisationerna som ingår i Boråsregionen med Sjuhärads kommunalförbund har tagit till sig av detta och vill möta framtidens utmaningar tillsammans, på så vis står vi bättre rustade.

Då alla bibliotek inom kommunalförbundet måste byta biblioteksdatasystem vill vi upphandla ett gemensamt system. Det ger oss större muskler och vi kan förhoppningsvis få till ett bättre avtal både i det här fallet och i kommande upphandlingar, men det är egentligen den lilla frågan.

Att gå samman i ett gemensamt biblioteksdatasystem innebär direkta vinster för användarna såväl som långsiktigt bättre utvecklingsmöjligheter för biblioteken i Sjuhäradsområdet. Ett gemensamt biblioteksdatasystem ger en gemensam bibliotekskatalog och innebär att kommunerna delar med sig av böcker och andra medier med varandra, som användare får man ett bibliotekskort som gäller i hela området och därmed får man ett större utbud. Även de digitala

tjänsterna kommer att kunna stärkas av att vi samarbetar på det här sättet. Ett annat sätt att uttrycka det är att genom samverkan stärks invånarnas tillgång till kunskap, information och kultur, en viktig del i det demokratiska samhället.

Långsiktigt kommer biblioteken inom samverkan att mer och mer kunna dra nytta av varandras expertis och spetskompetens. Borås har goda kunskaper inom katalogisering, Tranemo har en fantastisk podd och ett mycket innovativt samarbete med restaurang, hotell och föreningsliv, Ulricehamn är erfarna och duktiga på att jobba med tjänstedesign, Vårgårda har ett väldigt lyckat samarbete mellan bibliotek och fritidsgård för att ta några exempel.

Biblioteken är nu redo att gå vidare och ett samverkansavtal finns framtaget, ett avtal som har granskats av dataskyddsombud och kommunjurister. Avtalet innehåller principerna för beslut inom samverkan, kostnadsfördelning och ansvarsfördelning. Borås kommer att vara ordförandekommun och i och med det ha en del övergripande ansvar för samverkan, men ersätts också för 20% samordningstjänst samt genom att kostnadsfördelningsprincipen för de flesta kostnader är 85/15. Det innebär att 85% av kostnaderna räknas på invånarantal och 15% delas lika.

## **Beslutsunderlag**

1. Samverkansavtal för bibliotekssamverkan i Boråsregionen

## **Samverkan**

FSG 2022-01-18

## **Beslutet expedieras till**

1. Kommunstyrelsen, [KS.diarium@boras.se](mailto:KS.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

# SAMVERKANSAVTAL FÖR BIBLIOTEKSSAMVERKAN

## 1. AVTALSPARTER

Mellan nedanstående Parter har följande avtal träffats.

Parter	Organisationsnummer
Bollebygds kommun	212000-2973
Borås Stad (Ordförandekommun)	212000-1561
Herrljunga kommun	212000-1520
Marks kommun	212000-1504
Svenljunga kommun	212000-1512
Tranemo kommun	212000-1462
Ulricehamns kommun	212000-1579
Vårgårda kommun	212000-1454

## 2. BAKGRUND OCH INLEDNING

Boråsregionen – Sjuhärads kommunalförbund består av 8 kommuner. I samtliga av dessa bedrivs kommunal folkbiblioteksverksamhet i enlighet med bibliotekslagen (2013:801). Detta avtal reglerar samverkan mellan Parterna inom biblioteksområdet.

## 3. SYFTE OCH OMFATTNING

Syftet med detta samverkansavtal över kommungränserna är att säkra fortsatt utvecklingskraft av bibliotekens tjänster i framtiden, få bättre användning av gemensamma resurser, utnyttja och stärka personalens kompetenser samt underlätta kompetensförsörjning. Genom denna samverkan stärker biblioteken områdets invånares rätt till information, kunskap, bildning och kultur som en del av det demokratiska samhället. Visionen är att hela områdets invånare får tillgång till alla kommunbiblioteks medier oavsett i vilken av områdets kommuner som de bor.

Samverkansavtalet omfattar såväl projekts- och implementationsfas (inklusive upphandling av system) som löpande drift. Det biblioteksdatasystem som ska upphandlas ska ha gemensamt användarregister och gemensam databas för såväl analoga som digitala medier samt en tjänst som medger ett gemensamt användargränssnitt för webb.

I de kommuner där överenskommelse mellan folk- och skolbibliotek finns rörande biblioteksdatasystem kommer även skolbiblioteksverksamheten att omfattas. Varje kommun ansvarar i förekommande fall för samarbete kring skolbibliotek i den egna kommunen.

## **4. SAMVERKANSORGANISATION OCH BESLUTSBEFOGENHETER**

För bibliotekssamverkan i Boråsregionen gäller följande organisation. Den nämnd som har delegerats ansvar av kommunfullmäktige för biblioteksverksamhet i respektive kommun har det politiska ansvaret för bibliotekssamverkan hos respektive avtalspart.

### **Styrgruppens roll och arbetsordning**

Styrgruppen består av bibliotekschefer eller motsvarande från samtliga Parter. Borås Stad är Ordförandekommunen och innehar ordföranderollen i Styrgruppen.

Vid beslut i Styrgruppen eftersträvas att samtliga medlemmar i styrgruppen är eniga. Vid oenighet gäller  $\frac{3}{4}$  majoritet för att beslutet ska vara giltigt. Alla kommuner har en röst var.

Respektive Part har rätt att skicka ersättare till de möten där styrgruppsmedlem inte kan delta. Detta ska anmälas till övriga gruppmedlemmar senast i samband med det aktuella mötet.

Styrgruppen är beslutsför då alla deltagare blivit kallade till mötet och fått ta del av dagordning inför mötet. Detta gäller oavsett det antal styrgruppsmedlemmar som de facto deltar på mötet. Gruppen är bara beslutsför gällande de områden som finns upptagna i den utskickade dagordningen. Övriga frågor som kräver beslut hänskjuts till nästkommande möte.

### **Styrgruppens åtaganden är enligt följande:**

- Ansvara för att tillsätta och utveckla de arbetsgrupper som krävs under projekts- och implementationsfas samt under löpande drift. Styrgruppen utformar direktiv och uppdrag till respektive arbetsgrupp.
- Årligen upprätta ett förslag till budget (årsbudget och investeringsbudget).
- Besluta och fastställa årlig budget.
- Besluta om årlig redovisning i enlighet med punkt 11.
- Årligen följa upp och utvärdera samverkansavtalet.

Styrgruppen har rätt att adjungera deltagare till möten.

### **Upphandling av biblioteksdatasystem**

Ordförandekommunen genomför gemensam upphandling av biblioteksdatasystem inklusive fattar beslut, efter fullmakt från övriga Parter. Upphandlingen ska ske med hjälp av en arbetsgrupp som arbetar fram ett upphandlingsunderlag, som ska godkännas av Styrgruppen. Arbetsgruppen utses av Styrgruppen.

## **5. KONTAKTPERSONER**

Bibliotekschef eller motsvarande i respektive kommun är kontaktpersoner.

## **6. AVTALETS GILTIGHET**

Avtalet gäller i fem år från den xx(dag) xx(månad) 2022 och förlängs automatiskt med fem år i taget, såvida inte avtalet sägs upp senast 15 månader innan avtalsperioden utgång. Avtalet förutsätter för sin giltighet att det godkänns av respektive Part. Avtalet gäller mellan de kommuner som godkänt avtalet.

Om någon av Parterna säger upp avtalet för att inte längre delta i samverkan, gäller avtalet fortsatt mellan de kvarvarande Parterna.

## **7. ORDFÖRANDEKOMMUNENS ÅTAGANDEN OCH ANSVAR**

Ordförandekommunen har ett förvaltningsansvar och ansvarar för det praktiska arbetet med förvaltning av biblioteksdatasystemet, gemensam dokumenthantering och arkivering samt för e-tjänster och integrationer som är kopplade till biblioteksdatasystemet.

Det åligger ordförandekommunen att följa förvaltningsansvaret, gällande lagstiftning och övriga styrdokument inom ramen för denna samverkan.

Ordförandekommunen beslutar, genom utsedd behörig person och i samråd med Styrgruppen, om tidsramar för systemavtalet. Ordförandekommunen tecknar systemavtalet med systemleverantören och eventuella personuppgiftsbiträdesavtal inom ramen för denna samverkan.

Ordförandekommunen ansvarar för att initiera uppföljning tertialvis, utvärdering, intern kontroll av verksamheten samt tillse att berörda kommuner inkommer med erforderliga underlag.

Ordförandekommunen ansvarar för att sammanställa en årlig redovisning i enlighet med punkt 11.

Ordförandekommunen hanterar skadeståndsanspråk från registrerade i enlighet med dataskyddsförordningen, gäller skadeståndsanspråket enstaka kommun hanteras ärendet i samverkan med den berörda kommunen. Gäller skadeståndsanspråket flera kommuner hanteras ärendet av ordförandekommunen.

Ordförandekommunen ansvarar för att, genom utsedd behörig person, föra Parternas talan inför domstol och andra myndigheter samt företräda kommunerna vid anspråk om skadestånd. I de fall anspråk endast rör enskild kommun ska det hanteras av den kommunen.

## **8. SAMVERKANSKOMMUNERNAS ANSVAR**

Kommunerna förbinder sig att följa vad som regleras kring arbetet i bibliotekssamverkan i Boråsregionen i enlighet med detta avtal. Varje kommun ska följa gällande lagstiftning, styrgruppsbeslut och upprättade styrdokument inom ramen för denna samverkan.

Kommunerna inklusive ordförandekommunen har ett gemensamt ansvar gentemot låntagarna som innebär att respektive kommun ska kunna hjälpa en låntagare som vänder sig till kommunen och yrkar skadestånd med anledning av personuppgiftshanteringen, jämför artikel 26 i dataskyddsförordningen.

Den kommun som tar emot skadeståndsanspråket lämnar över detta till

ordförandekommunen för hantering. Denna hantering ska tillförsäkra den registrerades rättigheter enligt dataskyddsförordningen. Samtliga Parter är skyldiga att bistå ordförandekommunen vid utredning.

## **9. INTRÄDE I BIBLIOTEKSSAMVERKAN**

För Part som vill ansluta sig till samverkan i ett senare skede kan inträde vara möjligt under förutsättning att alla Parter godkänner det. Inträdet sker till självkostnadspris, enligt punkt 16 i detta avtal.

I det fall omfattande investeringar har gjorts och som bekostats av Parterna innan en ny Part vill träda in i bibliotekssamverkan, har Parterna rätt att besluta om en skälig engångskostnad för den nya Parten som vill träda in i bibliotekssamverkan. Engångsersättningen ska baseras på fördelningsnyckeln som om den nya Parten hade varit en del av avtalssamverkan.

## **10. UPPSÄGNING OCH UTTRÄDE**

Alla Parter ingår och deltar i denna samverkan i sin helhet. Part kan inte välja att delta enbart i vissa delar av samverkan. Önskar Part frånträda del av samverkan räknas det som en uppsägning av avtalet i sin helhet. En utträdande Part har fortsatt ansvar, så kallat retroaktivt ansvar, för eventuella sanktionsavgifter och skadestånd till följd av en inträffad personuppgiftsincident enligt dataskyddsförordningen eller andra skador man orsakat och har ansvar för och som uppkommit under den tid som kommunen fortfarande var Part i bibliotekssamverkan. Efter att en Part utträtt ska personuppgifterna i det gemensamma systemet och som tillhör den utträdande kommunen gallras i enlighet med gällande lagstiftning och styrdokument och/eller lämnas tillbaka till den utträdande kommunen.

En uppsägning av bibliotekssamverkan ska vara skriftlig, undertecknad av behörig företrädare och skickas till ordförandekommunen, som ansvarar för att övriga Parter får del av uppsägningen. Under uppsägningstiden ska arbetet och de ekonomiska skyldigheterna fortskrida enligt plan. Den uppsägande Parten har rätt att i skälig omfattning avstå från kostnader och skyldigheter som inte fanns beslutade innan uppsägningen.

Uppdraget som ordförandekommun kan sägas upp av ordförandekommunen och övriga Parter gemensamt i enlighet med denna punkt. Styrgruppen ska därefter fatta beslut om ny ordförandekommun.

## **11. UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING**

Samverkansavtalet, verksamhet och ekonomi ska följas upp och utvärderas årligen av ordförandekommunen med hjälp av Styrgruppen. Såväl kvalitativa som kvantitativa värden ska beaktas.

Ordförandekommunen initierar uppföljning, utvärdering och intern kontroll av verksamhet samt tillser att berörda kommuner inkommer med erforderliga underlag.

Ordförandekommunen sammanställer tertialredovisningar samt årlig redovisning innefattande underlag så att kommunstyrelsen i respektive kommun kan tillgodogöra sig sin uppsiktsplikt i enlighet med 6 kap § 1 kommunallagen (KL). Den årliga redovisningen ska innehålla en ekonomisk rapport och en verksamhetsrapport för

föregående år inkluderat en redovisning av uppföljning och utvärdering av samverkansavtalet. Den årliga redovisningen ska vara respektive kommun tillhanda senast den 15 februari året efter redovisat år för att kunna hanteras i kommunernas ordinarie årsredovisningsprocess. Styrgruppen beslutar och fastställer tertial-redovisning och årlig redovisning innan den skickas ut till Parterna.

## **12. ÖVERLÅTELSE AV AVTAL**

Detta avtal får inte överlåtas på annan fysisk eller juridisk person.

## **13. UPPLÅTELSE AV AVTAL**

Ingen av Parterna får upplåta någon rättighet eller ingå avtal med tredje Part som kan få konsekvenser för detta avtal utan att ha fått samtliga övriga Parters skriftliga godkännande.

## **14. OMFÖRHANDLING AV SAMVERKANSAVTAL**

Om väsentlig grund föreligger får Part påkalla omförhandling av hela eller delar av detta avtal. En påkallad omförhandling ska ske skriftligt och skickas till den gemensamma organisationen via ordförandekommunen. Beslut om omförhandling eller ändring i fråga som rör avtalet kan endast tas av samtliga Parter gemensamt efter samråd dem emellan. Om Parterna efter omförhandling inte kan enas om ändringar/tillägg gäller avtalet på oförändrade villkor till dess att avtalet upphör för Part enligt vad som stadgas i punkt 10 i detta avtal.

Förhandlingar befriar inte Parterna från att fullfölja avtalet.

## **15. ÄNDRINGAR OCH TILLÄGG**

Ändringar och tillägg ska ske skriftligen och vara undertecknade av samtliga Parter genom behörig företrädare för att vara gällande.

## **16. EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR, BUDGET OCH FAKTURERING**

Styrgruppen ska årligen upprätta, besluta och fastställa en budget (årsbudget och investeringsbudget). Budgeten ska vara respektive kommun tillhanda senast den 15 mars året innan aktuellt verksamhetsår för att kunna hanteras i kommunernas ordinarie budgetprocess.

De totala faktiska kostnaderna ska fördelas mellan kommunerna enligt överenskommen fördelningsnyckel där 85 % av kostnaderna baseras på antal invånare i respektive kommun och 15 % delas lika mellan Parterna, se vidare nedan vad som omfattas och inte omfattas av fördelningsnyckeln.

Ordförandekommunen fakturerar övriga kommuner årligen i oktober. Betalningsvillkor 30 dagar från mottagen faktura. Om det faktiska utfallet avviker från vad som har debiterats regleras detta utifrån faktiskt utfall vid budgetårets slut. Parterna ska meddela ordförandekommunen sina faktureringsuppgifter.



Ett underskott regleras i enlighet med fördelningsnyckeln. I det fall ett överskott skulle uppstå ska detta återgå till kommunerna enligt fördelningsnyckeln.

#### **Nedanstående omfattas av överenskommen fördelningsnyckel:**

- Drift, underhåll, gemensam dokumenthantering och arkivering, förvaltning av biblioteksdatasystem samt omkringliggande e-tjänster och den del av integrationer som utgör en ändpunkt (endpoint) in mot biblioteksdatasystemet. Den del av integrationen som kopplar mot en Parts egna system omfattas inte av fördelningsnyckeln. Varje Part bär sina egna kostnader för den egna delen av integrationen.
- Gemensamma databasabonnemang och e-tjänster eller dylikt.
- 20 % samordningstjänst hos ordförandekommunen.
- Eventuella kostnader som uppstår vid av Styrgruppen fattade beslut.

#### **Nedanstående omfattas inte av överenskommen fördelningsnyckel:**

- Integration av biblioteksdatasystem som kopplas mot en Parts egna system. Varje Part bär sina egna kostnader för den egna delen av integrationen.
- Transporter inklusive omlastning av medier inom länet, så länge nuvarande transportordning genom Västra Götalandsregionen gäller. Vid tiden för detta avtals tecknande fördelas kostnaderna enligt befintliga avtal.
- I det fall nuvarande transportordning skulle upphöra att gälla under avtalsperioden, måste upphandling av transporterna ske. I så fall ska transportkostnaderna fördelas enligt fördelningsnyckeln.
- Kostnader för upphandlingen av biblioteksdatasystem, vilka delas efter befolkningsstorlek i de olika kommunerna (Parterna).
- Kostnader för arbetstid som läggs i respektive arbetsgrupp och styrgrupp.
- Skadestånd för immateriell och materiell skada, se punkt 20.

Fördelningsnyckeln utvärderas årligen av Styrgruppen och kan omförhandlas ifall det visar sig att den inte är ändamålsenlig.

## **17. SEKRETESS**

Enligt 40 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), OSL, gäller sekretess i biblioteksverksamhet för uppgift i register om en enskilds lån, reservation eller annan form av beställning och för uppgift om en enskilds användning av informationsteknik, om det inte står klart att uppgiften kan röjas utan att den som uppgiften rör eller någon närstående lider men. Sekretessen gäller även mellan myndigheter, till exempel mellan enskilda kommuner, och mellan självständiga verksamhetsgrenar inom samma myndighet. En grundläggande förutsättning för bibliotekssamverkan är att de ingående biblioteken ska kunna dela

uppgifter mellan varandra i ett gemensamt system. I förevarande samverkan delas, de annars sekretesskyddade uppgifterna, mellan de ingående biblioteken, med stöd av 10 kap. 2 § OSL eller 10 kap. 27 § OSL.

Vid sekretessprövning åligger det kommun som har personen boende i sin kommun, alternativt har registrerat personen att göra en sekretessprövning.

## **18. PERSONUPPGIFTER/DATASKYDDSFÖRORDNINGEN**

Varje kommuns nämnd som fått i uppdrag av kommunfullmäktige att ansvara för biblioteksverksamhet är personuppgiftsansvarig för de personuppgifter nämnden behandlar. Parterna genom respektive ansvarig nämnd är dock gemensamt ansvariga för de personuppgiftsbehandlingar som sker i biblioteksdatasystemet.

Syftet med det gemensamma biblioteksdatasystemet är att låntagaren ska kunna låna och lämna tillbaka medier på alla folkbibliotek inom samverkan oavsett i vilken kommun låntagaren har sitt hembibliotek. På den gemensamma webbplatsen kommer låntagaren själv kunna administrera biblioteksärenden.

Inom ramen för samverkan och det gemensamma biblioteksdatasystemet behandlas låntagares, skolelevers, ställföreträdares och bibliotekspersonals personuppgifter för de ändamål som är nödvändiga för bibliotekens verksamhet. Där ingår samarbete kring reservationer, katalog, logistik och transporter av medier samt en gemensam webbplats. Ändamålet är att kunna ge en god och fungerande biblioteksservice över kommungränserna och då behöver personuppgifter för de olika kommunernas biblioteksanvändare bli tillgängliga för biblioteken i de övriga kommunerna i samverkan.

Biblioteksdatasystemet kommer att innehålla både användarregister över låntagare och ett register över medier. Hanteringen av personuppgifter och sekretessbelagda uppgifter är därför viktiga i samarbetet. Biblioteksdatasystemet kommer att administreras av medarbetare på samtliga folkbibliotek och berörda skolbibliotek i kommunerna och regleras genom behörighetsstyrning.

Här regleras det gemensamma ansvaret för behandling av personuppgifter mellan Parterna enligt artikel 26 dataskyddsförordningen. Detta förhållande ska fortsätta att gälla så länge som Parterna behandlar personuppgifter oavsett om samverkansavtalet och/eller systemavtalet med leverantören upphört att gälla.

- Parterna åtar sig att iaktta att de grundläggande principerna för personuppgiftsbehandling enligt artikel 5 dataskyddsförordningen, i form av laglighet, korrekthet, öppenhet, ändamålsbegränsning, uppgiftsminimering, lagringsminimering, integritet och konfidentialitet efterlevs.
- Parterna ska kunna visa att detta efterlevs i den dagliga verksamheten, iform av rutiner, metoder, organisation eller på annat sätt.
- Parterna ansvarar för, och ska kunna visa, att behandlingen har laglig grund.
- Parterna ska informera registrerade om personuppgifter som samlas in enligt artikel 13 och 14 dataskyddsförordningen.

- För att möta kravet i artikel 30 dataskyddsförordningen på register över behandlingar ska den utsedda centrala förvaltningsorganisationen (ordförandekommunen) föra register på föreskrivet sätt över behandlingar i biblioteksdatasystemet. Respektive Part ansvarar för att föra register över eventuella egna behandlingar i integrerade system.
- Parterna ansvarar själva för att kravet på säkerhet (informationssäkerhet) enligt artikel 32 dataskyddsförordningen upprätthålls.
- Parternas ansvar för immateriell och/eller materiell skada regleras i enlighet med punkt 20 i detta avtal.
- Parternas ansvar för sanktionsavgifter enligt artikel 83 dataskyddsförordningen regleras i enlighet med punkt 20 i detta avtal.
- En gemensam rutin för övervakning och förskriven anmälan av personuppgiftsincident enligt artikel 33 dataskyddsförordningen inrättas för biblioteksdatasystemet, vilken hanteras av den gemensamma förvaltningsorganisationen. Parterna svarar själva för en sådan rutin beträffande egna integrerade system.
- Den gemensamma förvaltningsorganisationen utför löpande konsekvensbedömningar enligt artikel 35 dataskyddsförordningen för behandlingar i biblioteksdatasystemet. Parterna har eget ansvar för att genomföra sådana bedömningar för behandlingar i egna integrerade system.
- Ordförandekommunen genom utsedd behörig person tecknar personuppgiftsbiträdesavtal.

Avtalets Parter delar dataskyddssombud (DSO) genom Boråsregionen och dessa ska vara Parternas övergripande dataskyddssombud. I de fall Part även har eget dataskyddssombud ska detta/dessa användas.

## **19. SAMVERKANS AVVECKLING**

Vid samverkans avveckling ska kostnader för avveckling samt tillgångar i verksamheten fördelas enligt fördelningsnyckeln.

Vid avveckling av samverkan överläts inventarier och andra informationstillgångar än personuppgifter som ingått i samverkan till den Part som förvaltat dessa under samverkansperioden.

Personuppgifterna i det gemensamma systemet ska gallras i enlighet med gällande lagstiftning och styrdokument och lämnas tillbaka till respektive kommun där låntagaren är folkbokförd inom ramen för samverkande kommuner.

## **20. ANSVAR FÖR SKADA OCH SANKTIONSAVGIFTER**

Vad gäller skadeståndsanspråk för immateriell och materiell skada fördelas det i enlighet med varje kommuns ansvar för den uppkomna skadan; fördelningsnyckeln gäller därmed

inte skadestånd. Detta gäller både skadestånd enligt skadeståndslagen och enligt dataskyddsförordningen. Styrgruppen fattar beslut om hur stort respektive kommuns ansvar är och om fördelningen av sanktionsavgifter.

## **21.FÖRSÄKRINGAR**

Part ansvarar för att hålla sin egendom och sin verksamhet försäkrad på ett erforderligt sätt.

## **22. BEFRIELSEGRUND (FORCE MAJEURE)**

Part ska vara befriad från ansvar, skadestånd och andra påföljder om fullgörandet av visst åtagande förhindras eller väsentligen försvåras av omständigheter som Parten inte rimligen kunnat råda över eller förutse. Exempel på detta är krig, revolution, strejk, lockout, blockad, brand, myndighetsåtgärd, miljökatastrofer eller liknande förhållanden.

Parterna ska omgående informera varandra om det föreligger omständigheter som kan föranleda tillämpning av denna bestämmelse. Så snart den åberopade omständigheten upphört ska parten underrätta motparten och omedelbart återuppta fullgörandet av avtalad prestation.

## **23. HÄVNING**

Parterna är överens om att en Part inte kan häva detta samverkansavtal. Om en Part vill träda ur samverkansavtalet gäller reglerna i punkt 10 i detta avtal.

## **24. TVIST**

Tvister angående tolkning och/eller tillämpning av detta avtal, ska i första hand lösas genom förhandling mellan Parterna. För den händelse överenskommelse inte kan träffas ska tvist avgöras av svensk allmän domstol och enligt svensk rätt.

Det ankommer på Parterna att genom tydlig kommunikation och god vilja lösa problemställningar för att undvika tvister.

Detta avtal är upprättat i 8 likalydande exemplar, varav Parterna har tagit var sitt.

**PART**

**BEHÖRIG FÖRETRÄDARE**

**BOLLEBYGDS KOMMUN**

**BORÅS STAD**

**HERRLJUNGA KOMMUN**

**MARKS KOMMUN**

**SVENLJUNGA KOMMUN**

**TRANEMO KOMMUN**

**ULRICEHAMNS KOMMUN**

**VÅRGÅRDA KOMMUN**

Ida Burén  
Handläggare  
033 357596Datum  
2022-01-24Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00160 2.8.1.0

## Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden har tagit del av revisionsrapport om Borås Stads hantering av Coronapandemin.

### Ärendet i sin helhet

Kulturnämnden har tagit del av den revisionsrapport som Kommunforskning i VästSverige (KFi) har genomfört på uppdrag av Stadsrevisionen i Borås Stad.

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

Kulturnämnden delar också rapportens rekommendationer, i synnerhet den sista (på sid 3) som lyfter att ett omfattande och brett lärande har skett och många erfarenheter gjorts som är viktiga att aktivt förvalta. Rapporten nämner ”kunskapsvinster”, och att erfarenheter av kris- och beredskapsarbete som gjorts, både kan rusta kommunen för kommande utmaningar och göras till vinnande innovationer. Kulturnämnden delar bilden att hanteringen av pandemin har utvecklat nya innovativa vägar till kulturupplevelser och kulturellt deltagande.

Kulturnämnden vill gärna lägga till en rekommendation att Borås Stad fortsätter att utvärdera frågan, i syfte att utveckla stadens framtida organisering, styrning och ledning, utifrån perspektivet vilka konsekvenser pandemin fått för kommunens invånare, föreningsliv och civillsamhälle. Kulturnämnden har, i andra sammanhang, tagit del av olika myndigheters- och intresseorganisationers rapporter som beskriver möjliga framtida negativa konsekvenser som följd av de olika begränsningar och restriktioner som Kulturnämndens verksamheter varit tvungna att göra under pandemin. Till exempel uttrycks risk för att barn- och ungas deltagande i kulturaktiviteter minskar, att det digitala utanförskapet ökar, att återväxten av engagerade i det fria kulturlivet och arrangörsföreningar minskar mm. Kulturnämnden kan behöva omhänderta och stödja insatser för

att mildra pandemins konsekvenser i den här typen av frågor i många år framöver.

### **Beslutsunderlag**

1. Granskning av Borås Stads hantering av Coronapandemin

### **Samverkan**

FSG 2022-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. Stadsrevisionen, [SRE.diarium@boras.se](mailto:SRE.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

## Granskning av Borås Stads hantering av Coronapandemin

---

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 utvärderingsprogram Kommuner i Coronatider (KomCo). Syftet med granskningen var att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin ur ett organiserings-, lednings- och styrningsperspektiv. Syftet har även varit att skapa ett underlag för ett brett lärande kring hanteringen av pandemin.

KFi konstaterar i rapporten att de som vidtalats i utvärderingen samstämmt 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 några rekommendationer som enligt Stadsrevisionens bedömning kan ligga till grund för fortsatt utvecklingsarbete.

I övrigt hänvisar Stadsrevisionen till resultat och rekommendationer i bilagd rapport.

*Missiv med bilagd rapport och rapportsammandrag tillställs Kommunstyrelsen och nämnderna. Svar från Kommunstyrelsen och nämnderna emottas senast 2022-01-31.*

*Bill Johansson*  
Ordförande första revisorsgruppen

*Boris Preijde*  
Ordförande andra revisorsgruppen

### Borås Stads Revisionskontor

---





# Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin

Stadsrevisionen • Borås

**Rapportsammandrag**

2021-11-01

20  
21

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

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

Utvärderingen har genomförts genom att ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell. En central del av det empiriska materialet utgörs av självvärderingar som ett urval av sju förvaltningar sammanställts<sup>1</sup>. 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 resit som möjliggjorde att kommunen kunde mobilisera och iaktta andra kommuner som drabbats. Sammantaget har emellertid pandemin påverkat kommunen i omfattande utsträckning.

Teman som lyfts fram i analysen rör ansvar, koordinering, kapacitet, samordning och lärande. 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 verk-

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

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

## Stadsrevisionens bedömning

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

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

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

<sup>1</sup> Stadsledningskansliet, Gymnasie- vuxenutbildningsförvaltningen, Vård och äldreomsorgsförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Sociala omsorgsnämnden, Individ och familjeomsorgsnämnden

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



BORÅS  
STAD

## STADSREVISIONEN

**Besöksadress** Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås  
**Telefon** 033-35 71 56 **E-post** [revisionskontoret@boras.se](mailto:revisionskontoret@boras.se)  
**Webbplats** [boras.se/stadsrevisionen](http://boras.se/stadsrevisionen)

# Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av  
pandemin

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

# Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av pandemin

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

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

U-rapport nr 107

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

# Innehåll

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



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

# Sammanfattning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Inledning

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

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

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

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

### ***Disposition***

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

### **Metod**

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

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

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

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

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

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

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

De enheter som författat självvärderingar är:

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

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



# Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel redogör vi för de teoretiska utgångspunkterna som fungerat som ett stöd för de tolkningar av händelseförloppet som gjorts (Lukka & Vinnari, 2014)<sup>1</sup>. 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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Samverkan och flernivåstyrning**

Men det är inte enbart den inomorganisatoriska samordningen som är av betydelse. Inom offentlig sektor har samverkan varit ett 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 sikt djup.

### **Konkurrerande värden**

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

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

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

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

## Organisatoriskt lärande

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## **Utgångspunkter för analys**

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

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

# Borås Stads hantering av pandemin

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

## **Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp**

Borås stad med sina 113 714 invånare (Statistiska centralbyrån, 2021), är den näst folkrikaste kommunen i Västra Götalandsregionen samt landets trettonde största kommun. Kommunen är en del av den delregionala informella Sjuhäradsbygden tillsammans med kommunerna Bollebygd, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda. Arbetskraften i kommunen tillgodoses främst av kommunens egna invånare då drygt 45 892 personer såväl bor som arbetar inom kommunen. Samtidigt är det omkring 14 400 personer som pendlar in till Borås Stad medan något färre (10 150) pendlar ut från staden till sina arbeten (Statistiska centralbyrån, 2020<sup>A</sup>). 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<sup>A</sup>).

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<sup>A</sup>). 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<sup>A</sup>).

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

## **Pandemin kommer och krisledning initieras**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

*Vi har satt sådana här klistermärken eller målningar på golven att man ska hålla avstånd, vi har satt upp spritautomater i receptionen. Vi har satt upp en spritautomat precis innanför dörren så att det bara är att räkka fram händerna så får man spritat händerna. Sådana småsaker och att vi satt upp uppmaningar på toaletterna och i fikarummet och så där. Vi tog bort stolar i fikarummet, det var en angräplig 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 (Intervjuföreläsa, B).*

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

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

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

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

### **Från oro till lugn**

Framför allt i pandemins initiala fas, när kunskapen om viruset var låg, var oron hög bland personalen. Krisen var också av den speciella karaktären att den berörde oss alla, både privat och på jobbet. Enskilda personers oro, såväl medarbetare, brukare, elever eller anhörigas har medfört en benägenhet till att man gör egna tolkningar av vad beslut och rekommendationer innebär. Det fanns ingen omfattande beredskap för en pandemi, varken centralt i staden eller ute på förvaltningarna och upplevelsen beskrivs till en början som smått kaotisk där ingen visste vad, hur eller varför man skulle göra saker. Framför allt för Vård- och äldreomsorgsförvaltningen 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 äldreomsorgsförvaltningen)*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Beslut, åtgärder och kritiska moment**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi**

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

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

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



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

### **Samarbete och samordning inom staden**

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

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

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

Den centrala styrningen har tydligt angivit att man ska bidra och hjälpa varandra. Detta har återspeglats i en vilja att hjälpa varandra, men utmaningen har varit hur hjälpen ska kunna ske. Men det finns goda exempel på när det fungerat väldigt bra med hjälp över förvaltningsgränserna. Ett sådant exempel är gymnasie- och vuxenutbildningen som lånade ut cirka 40 medarbetare i det kritiska skedet till kost och lokalvård inom äldreomsorg och grundskola. Gymnasie-eleverna 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 behårt förespråkats och tillämpats, dock med stöd från den centrala krisledningen. (Självvärdering, Central krisledning)*

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

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

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

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

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

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

## **Personalfrågor**

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

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

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

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

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

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

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

## **Samspel mellan politik och förvaltning**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Samverkan med externa aktörer**

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

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

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

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

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

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

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

## **Kommunikation och media**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Informations- och kommunikationsutmaningar**

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

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

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

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

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

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

## **Förändringar i fokus**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Lärdomar om krisledning och beredskap**

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## **Lärdomar om omsorg, hygien och smitta**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Lärdomar om digitalisering**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Analys

I detta kapitel presenteras en analys av det material som beskrevs i föregående kapitel. Analysen är uppdelad i tre delar. I den första delen sker en övergripande beskrivning av händelseförloppet över tid från det att signaler om pandemin började göra sig 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 lednings- och organiseringsperspektiv.

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

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

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

## **Organisatoriska dimensioner**

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

### ***Arbets- och ansvarsfördelning***

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

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

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

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

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

### **Koordinering**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Samverkan med externa aktörer**

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

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

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

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

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

### **Kapacitet och beredskap**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Relationer och kommunikation**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## Lärande

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Förutsättningar för ett lärande**

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

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

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

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

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

## **Värdekonflikter i krisarbete**

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

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

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

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

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

### **Informations över- och underskott**

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

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



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

Det lokala behovet ute i förvaltningarna handlar om information som kan ligga till grund för handlande och beslut. Beslut ska fattas, riktlinjer tas fram och åtgärder vidtas. Här möter förvaltningarna konkreta och mycket varierande frågeställningar. Ett exempel på mer udda frågor: kan en perukmakare arbeta hemifrån? Specifika frågor kräver specifik information. I denna situation är snarast en större mängd information problematisk. Det skapar för många aspekter att beakta. I vardagligt tal pratas det om ”information overload”. Behovet är därför 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 "mottagar-sidan". De förvaltningar som ska ta emot personal, med kanske något annan kompetens, måste ha en kapacitet och förmåga att inlemma dem i verksamheten. I en krissituation är utrymmet för att ägna dessa frågor uppmärksamhet begränsat. Ett område för fortsatt utveckling av krisledning bör därför ta denna

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

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

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

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

# Referenser

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

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

Borås Stad. (2020). Årsredovisning.

Borås Stad. (2020<sup>A</sup>). 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<sup>A</sup>). Bekräftade fall i Sverige – daglig uppdatering. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittydd-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<sup>A</sup>). 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<sup>A</sup>). Antal pendlare per län och kommun. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/registerbaserad-arbetsmarknadsstatistik-rams/pong/tabell-och-diagram/antal-pendlare-per-lan-och-kommun-2019/> (Hämtad 2021-08-23).

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

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

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

Torfin, 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



**KommunForskning  
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

Ida Burén  
Handläggare  
033 357596Datum  
2022-01-24Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00169 1.2.2.0

## Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden tillstyrker förslaget till revideringen av Borås Stads styr- och ledningssystem men önskar att programmet utvecklas med en tydligare koppling till tillitsresan och målsättningen med tillitsbaserad styrning.

### Sammanfattning

Kulturnämnden är i grunden mycket positiva till arbetet med att utveckla stadens arbete mot en mer tillitsbaserad styrning vilket föranlett detta ärende; revideringen av stadens styr- och ledningssystem. Kulturnämnden 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.

Kulturnämndens remissvar har tre avsnitt:

- Övergripande reflektion över Hur åtagandet med Tillitsresan och den tillitsbaserade styrningen kan synliggöras i styr- och ledningssystemet för att stödja samverkan och undvika stuprören.
- Tydliga ställningstaganden till remissens förslag.
- Medskick inför det kommande dokumentet med detaljerade tillämpningsanvisningar.

Kulturnämnden gör bedömningen att Programmet stödjer förändringen mot målsättningen av tillitsbaserad styrning men har några förslag på kompletteringar.

### Ärendet i sin helhet

Kulturnämnden är i grunden mycket positiva till arbetet med att utveckla stadens arbete mot en mer tillitsbaserad styrning och till revideringen av stadens styr- och ledningssystem. Kulturnämnden 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.

Kulturnämndens remissvar har tre avsnitt.

### **Övergripande reflektion över Hur åtagandet med Tillitsresan och den tillitsbaserade styrningen kan synliggöras i styr- och ledningssystemet för att stödja samverkan och undvika stuprörstänk.**

Kommunstyrelsen fattade beslut om att revidera Borås stads styr- och ledningssystem i riktning mot tillitsbaserad styrning så att det ska fokusera på verksamhetens syfte och boråsarnas behov. Kulturnämnden anser att det föreslagna programmet lyfter målsättningen men skulle önska att programmet uppvisar ett tydligare fokus på Boråsarna/medborgarna och boråsarnas behov.

Samma reflektion görs när det gäller målet, att det nya styr- och ledningssystemet ska stödja att varje beslutsnivå kan stimulera samverkan och helhetsperspektiv. Programmets beskriver enbart i två stycken att ”Dialog, samverkan och öppenhet” ska genomsyra stadens verksamheter, samt att ”Dialog ska användas som styrmedel”. Men förutom dessa stycken, samt det skarpa förslaget om en Medborgarbudget, så finns det inga anvisningar om Hur dialog och samverkan ska gå till, eller vilka rutiner som ska stödja att styr- och ledningssystemet möter upp boråsarnas behov och/eller samverkan.

Av den anledningen så uppfattar Kulturnämnden att programmet inte hela vägen stödjer den önskvärda förflyttningen till tillitsbaserad styrning. Det finns en risk att man vid läsningen istället fastnar tillbaka i stuprörstänket. Kulturnämnden anser att programmet skulle vinna på att utveckla hur man ser en tydligare koppling till tillitsresan och den tillitsbaserade styrningen och gärna även hänvisa till Borås stads gemensamma principer.

### **Tydliga ställningstaganden till remissens förslag.**

(sid 2) Kulturnämnden är positiv till att ”Långsiktighet i agerandet” lyfts som en grundläggande princip, och menar att långsiktiga lösningar även kan ha fördelar utifrån perspektivet om hållbar samhällsutveckling.

(sid 8) Kulturnämnden är positiva till förslaget om Medborgarbudget, ett spännande stöd för att möjliggöra samverkan med Boråsarna och civilsamhället. I nämndens uppdrag ryms redan stödgivning av liknande karaktär, till exempel En snabb slant och projektbidrag. Kulturnämndens erfarenhet är att det behövs rutiner för att säkerställa likvärdighet och transparens samt möjligheter till utvärdering och uppföljning för att säkerställa positiva resultat för en sådan här satsning.

(sid 9) Kulturnämnden föreslår att stycket om ”Dialog som styrmedel” flyttas ner till att ligga under avsnittet ”Planera och följa upp mål och ekonomi”. På så

vis tydliggörs att den önskvärda dialogen blir en förutsättning för planeringsarbetet.

(sid 12) Kulturnämnden föreslår att den tillitsbaserade styrningen på sitt sätt och efter sin förmåga, också skall synas i det viktiga arbetet med internkontroll. När nu stadens förbereder sig för att göra förflyttningar till mer samverkan både mellan förvaltningar och med civilsamhället, samt ha tydligare fokus på Boråsarnas behov, så tror vi att vissa av rutinerna för intern kontroll också måste ses över. Annars finns det risk att den önskvärda förflyttningen inte kan göras och att stuprörstänkandet slår till igen.

### **Medskick inför det kommande dokumentet med detaljerade tillämpningsanvisningar.**

Kulturnämnden önskar, att frågorna som gäller Hur, och Vilka rutiner staden skall arbeta med, för att genomföra programmets föreslagna principer om Dialog, samverkan och öppenhet (sid 4) och Dialog som styrmedel (sid 9), hanteras i det kommande dokumentet med detaljerade tillämpningsanvisningar.

Samma sak gäller frågan om Hur styr- och ledningssystemet ska stödja samverkan mellan nämnder, samverkan med civilsamhället, samverkan med regionala aktörer mm.

### **Beslutsunderlag**

1. Program Borås Stads styr- och ledningssystem

### **Samverkan**

FSG 2021-01-18

### **Beslutet expedieras till**

1. Kommunstyrelsen, [ks.diarium@boras.se](mailto:ks.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef

## **Remiss: Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem**

### **Remissinstanser**

1. Arbetslivsnämnden
2. Fritids- och folkhälsonämnden
3. Förskolenämnden
4. Grundskolenämnden
5. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
6. Individ- och familjeomsorgsnämnden
7. Kulturnämnden
8. Lokalförsörjningsnämnden
9. Miljö- och konsumentnämnden
10. Samhällsbyggnadsnämnden
11. Servicenämnden
12. Sociala omsorgsnämnden
13. Stadsrevisionen
14. Tekniska nämnden
15. Valnämnden
16. Vård- och äldrenämnden
17. Överförmyndarnämnden
18. Borås Energi och Miljö AB
19. Borås Elnät AB
20. Borås Djurpark AB
21. AB Bostäder i Borås
22. Fristadbostäder AB
23. AB Sandhultsbostäder

24. Toarpshus
25. Viskaforshem AB
26. Industribyggnader i Borås AB
27. Inkubatorn i Borås AB
28. Akademiplatsen AB
29. Borås TME AB
30. Socialdemokraterna
31. Moderaterna
32. Sverigedemokraterna
33. Vänsterpartiet
34. Centerpartiet
35. Liberalerna
36. Kristdemokraterna
37. Miljöpartiet
38. Beredningsgruppen för medborgarinflytande

### **Bakgrund**

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

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

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

### **Förändringar i styr- och ledningssystemet**

De huvudsakliga förändringarna som gjorts är under följande rubriker:

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

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

Remissvaren ska ha kommit in till Kommunstyrelsen senast den **2022-01-31**. Remissvaren skickas i elektronisk form till **ks.diarium@boras.se**. Ange diarienummer KS 2019-00294 och remissinstansens namn i ämnesraden på e-postmeddelandet.

Nämndens/bolagets yttrande skall innehålla en kort sammanfattning. Denna kommer i normalfallet att användas i den sammanställning av remissvar som ingår i det beslutsunderlag som presenteras för Kommunstyrelsen.

Yttranden skall alltid innehålla ett tydligt ställningstagande till det remitterade ärendet (tillstyrker, avstyrker, avstår från att yttra sig). Reservationer, särskilda yttranden och protokollsanteckningar skall alltid redovisas tillsammans med nämndens/styrelsens beslut.

Kristina Sköld  
Organisationsutredare  
033 357166

Jan Olausson  
Kvalitetsstrateg  
033 357344

Emelie Cergic Boberg  
Kvalitetsstrateg  
033 357209



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.

<b>Innehåll</b>	
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Grundläggande styrprinciper</b>	<b>4</b>
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
<b>Borås stads uppdrag</b>	<b>5</b>
<b>Roller och ansvar</b>	<b>5</b>
Kommunfullmäktige	5
Kommunstyrelsen	5
Nämnderna	6
Bolagen	6
Stadsrevisionen	6
Stadsdirektör	6
<b>Borås Stads styrmodell</b>	<b>7</b>
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
<b>Planera och följa upp mål och ekonomi</b>	<b>9</b>
Borås Stads planeringsprocess	9
Analysdag – med fokus på helhet och framtida utmaningar på lång och kort sikt	9
Uppdragsdialog	9
Preliminärt rambeslut	10
Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget	10
Uppdragsdialog	10
Borås Stads budget	10
Nämndbudget	10
Borås Stads uppföljningsprocess	10
10-dagarsuppföljning	11
Månadsuppföljningar	11
Tertialuppföljningar	11
Övriga uppföljningar	11
Årsredovisning	11
Internkontroll	12

## **Inledning**

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

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

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

## **Grundläggande styrprinciper**

### **Helhet före delar**

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

### **Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker**

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

### **Långsiktighet i agerandet**

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

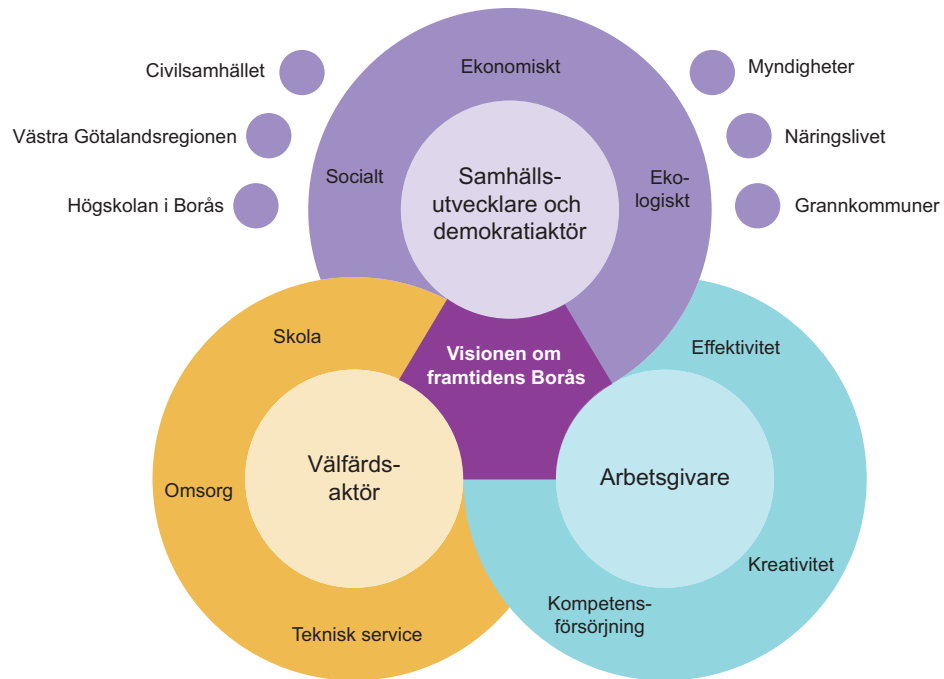
### **Dialog, samverkan och öppenhet**

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

### **God ekonomisk hushållning**

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

# Borås stads uppdrag



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

## Roller och ansvar

### Kommunfullmäktige

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

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

### Kommunstyrelsen

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

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

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

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår

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

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

## Nämnderna

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

## Bolagen

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

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

## Stadsrevisionen

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

## Stadsdirektör

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

## Borås Stads styrmodell

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

### Visionen

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

### Kommunfullmäktiges budget

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

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

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

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

## Uppdrag från fullmäktige och nämnd

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

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

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

## Medborgarbudget

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

## Borås Stads resursfördelningsmodell

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

## Nämndens och styrelsens budget

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

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

Disposition av kommunstyrelsens och nämndernas budget:

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



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

## **Dialog som styrmedel**

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

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

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

## **Planera och följa upp mål och ekonomi**

### **Borås Stads planeringsprocess**

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

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

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

### **Uppdragsdialog**

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

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

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

## Preliminärt rambeslut

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

## Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget

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

## Uppdragsdialog

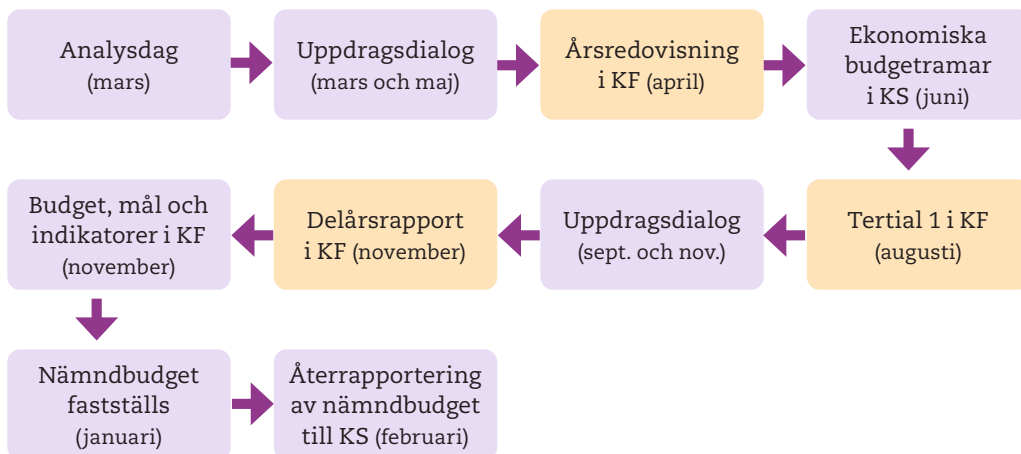
Som en del i Kommunstyrelsens uppsiktsplikt och den fortsatta budgetberedningen hålls uppdragsdialoger. Dessa dialoger omfattar hur nämnderna kommer att utföra grunduppdraget och förutsättningar för att genomföra andra uppdrag under budgetåret. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del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

## Borås Stads budget

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

## Nämndbudget

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



## Borås Stads uppföljningsprocess

Kommunfullmäktige följer upp sin budget vid tre tillfällen under året;

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

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

Borås Stad har följande uppföljningsrutiner:

### **10-dagarsuppföljning**

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

Kommunstyrelsen tar del av en sammanställning av förvaltningarnas rapporter.

### **Månadsuppföljningar**

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

Kommunstyrelsen tar del av nämndernas eventuella åtgärdsplaner.

### **Tertialuppföljningar**

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

### **Övriga uppföljningar**

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

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

### **Årsredovisning**

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

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

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

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

## Internkontroll

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

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

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



BORÅS  
STAD

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

Ida Burén  
Handläggare  
033 357596Datum  
2022-01-24Instans  
**Kulturnämnden**  
Dnr KUN 2021-00175 2.6.4.0

## Lokalbehovsplaner, planperiod 2023-2025

### Kulturnämndens beslut

Kulturnämnden beslutar att översända Kulturnämndens lokalbehov till Lokalförvaltningsnämnden enligt bilaga Lokalbehovsplan 2023-2025.

### Ärendet i sin helhet

Planering för arbetet med Lokalresursplanen för planperioden 2023-2025 pågår. Enligt Lokalresursplaneringens arbetsgång ska nämnderna lämna in sina lokalbehovsplaner till Lokalförvaltningsnämnden senast sista januari 2022.

Tre större förändringar har skett när det gäller Kulturnämndens lokalbehov från Lokalresursplan 2022-2030, planperiod 2022-2024 (Dnr LFN 2021-00209);

- Kulturhuset entré; ombyggnad planerat för år 2024 önskas tidigareläggas till 2023.
- Konstmuseet väggar; ombyggnad planerat för år 2022 kan tas bort, åtgärden behövs inte.
- Ett objekt har lagts till som gäller nya ändamålsenliga lokaler för Konstmuseets samlingar.

Kulturnämndens övriga lokalbehov beskrivs i bilagd lokalbehovsplan, kapitel 3 ”Övergripande nulägesanalys”.

### Beslutsunderlag

1. Lokalbehovsplan 2023-2025

### Samverkan

FSG 2022-01-18

### Beslutet expedieras till

1. Lokalförvaltningsnämnden, [LN.diarium@boras.se](mailto:LN.diarium@boras.se)

Sara Andersson  
Ordförande

Ida Burén  
Förvaltningschef



Sammanträdesdatum  
2021-11-23

### Lokalförsörjningsnämnden

§ 144

Dnr LFN 2021-00382 1.2.4.1

## Inlämningsdatum för nämndernas lokalbehovsplaner, planperiod 2023-2025

### Lokalförsörjningsnämndens beslut

Lokalförsörjningsnämnden beslutar att nämndernas lokalbehovsplaner skall lämnas in till Lokalförsörjningsnämnden senast sista januari 2022.

### Sammanfattning av ärendet

Planering för arbetet med Lokalresursplanen för planperioden 2023-2025 pågår. Enligt Lokalresursplaneringens arbetsgång ska nämnderna lämna in sina lokalbehovsplaner till Lokalförsörjningsnämnden senast sista januari 2022.

---

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande



Lena Zetterberg  
Handläggare  
033 357382

Datum  
2021-11-23

Instans  
**Lokalförsljningsnämnden**  
Dnr LFN 2021-00382 1.2.4.1

## **Inlämningsdatum för nämndernas lokalbehovsplaner, planperiod 2023-2025**

### **Lokalförsljningsnämndens beslut**

Lokalförsljningsnämnden beslutar att nämndernas lokalbehovsplaner skall lämnas in till Lokalförsljningsnämnden senast sista januari 2022.

### **Ärendet i sin helhet**

Planering för arbetet med Lokalresursplanen för planperioden 2023-2025 pågår. Enligt Lokalresursplaneringens arbetsgång ska nämnderna lämna in sina lokalbehovsplaner till Lokalförsljningsnämnden senast sista januari 2022.

### **Beslutet expedieras till**

1. Samtliga nämnder i Borås Stad

Helene Sandberg  
Ordförande

Anders Waldau  
Förvaltningschef

# **Lokalbehovsplan 2023-2025**

Kulturnämnden

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Demografi</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Övergripande nulägesanalys</b> .....	<b>3</b>
<b>4 Nuläge lokaler</b> .....	<b>4</b>
4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde .....	4
4.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	4
4.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered.....	5
4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena .....	5
4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	5
4.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	5
4.7 Odefinierat område.....	6
4.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	6
<b>5 Förändrat behov</b> .....	<b>6</b>
5.1 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	7
5.2 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena .....	7
5.3 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	7
5.4 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	8
5.5 Odefinierat område.....	8
5.6 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	8

# 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

### Anvisning

Här ska befolkningsprognosen från Strategisk samhällsplanering redovisas

## 3 Övergripande nulägesanalys

Borås växer och det råder idag ett mycket stort tryck på bl a mer verksamhetsmark, fler bostäder och förbättrad infrastruktur. Flera olika nämnder är involverade för att möjliggöra och bidra till denna tillväxt. Exempel är den planerade nya stadsdelen Gässlösa, "superparken", Strukturskiss Norr samt den nya stambanan med förmodat nytt stationsläge och ny centralstation. Kulturnämnden följer samhällsbyggnadsprocesserna utifrån uppdraget att stödja medborgarnas behov av kulturens verksamheter i nya stadsdelar i första hand genom samverkan och samlokalisering med andra verksamheter.

Kulturnämnden behöver finnas med i stadsbyggnadsbesluten som påverkar var biblioteksverksamheten ska lokaliseras i samband med att staden växer. Det gäller även besluten om vilka förvaltningsövergripande Mötesplatser som ska utvecklas och/eller etableras, där framför allt biblioteken men även kulturskolan har möjlighet att bedriva verksamhet. Samma sak gäller beslut om renovering och nybyggnation av skollokaler. Särskilt om staden går vidare med att utveckla Arenaskolor där fritidsverksamheter ska ta plats i skolans lokaler efter skoltid, finns mycket att vinna på om specifika kulturpedagogiska lokalbehov (akustik, instrumentförråd mm) är identifierade tidigt i byggprocessen. Under 2022 fattas beslut på ett antal förslag från utredningen om Konstmuseets framtid (Utvecklingsstrategi Konststaden Borås). Beroende på hur de besluten faller ut, så kommer olika processer inledas som fångar in de långsiktiga frågorna om ett nytt Art Center och nya lokaler för samlingarna. Samtidigt förväntar sig Kulturnämnden att den akuta upprustningen som behöver åtgärdas i befintligt Konstmuseum görs under 2022, baserat på den framställan som gjordes till lokalförsörjningsförvaltningen och det arbete som påbörjats med detta, under hösten 2021.

Problemen med Kulturhusets entré- och foajélokal kvarstår, lokalen brister i dagsläget när det gäller tillgänglighet till Konstmuseet för besökare, samt erbjuder dålig arbetsmiljö för de medarbetare som arbetar i receptionen. Här önskar kulturnämnden att Lokalförsörjningsnämnden tidigarelägger den planerade ombyggnationen så att den påbörjas i samband med att Konstmuseets behov av nya tillgänglighetsanpassade entrédörrar åtgärdas.

Biograf Röda Kvarn har upprustningsbehov när det gäller personalutrymmen och toalett.

För biblioteksverksamheten pågår ett utvecklingsarbete med Meröppet som innebär att biblioteket utökar sin service till låntagaren genom att hålla öppet fler timmar men utan bemanning i lokalerna. Under 2022 kommer biblioteket i Viskafors gå in i detta. Dessutom fortskrider arbetet med att renovera och bygga om ett flertal av bibliotekens lokaler på Byttorp, Sjöbo och Kristineberg. För museibyggnaderna på Borås Museum i Ramnaparken krävs ett kontinuerligt underhåll för att

upprätthålla de kulturhistoriska värdena. En tillbyggnad är även planerad för år 2023.

Stadsteatern behöver utökas med en Blackbox. Hur och var denna byggs behöver utredas vid senare tillfälle.

## 4 Nuläge lokaler

### 4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgårde

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Hässlehuset, Våglängdsgatan 5	Mötesplats, kulturskola, bibliotek, fritidsgård						
<b>Antal platser i området</b>							

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Kulturhuset, Sturegatan 39-41, Schelegatan 4	Kulturhuset: Borås Stadsteater (2 scener) Borås Konstmuseum (med magasin) Stadsbibliotek. Öppna utställningsytor och biljettkassa/reception.						
Klusterhuset, Sturegatan 28	Kontor, mötesrum och lunchrum						
Fullmäktigehuset, Sturegatan 36-42	Lagerlokal						
Solbacken, Arlagatan 15	Återlämnat till LFF 2019						
Röda Kvarn, Västerbrogatan 15	biograf, huset byggt 1920						
Simonsland, Textilmuseet, Skaraborgsvägen 501	Museiverksamhet, kontor, verkstad, butik						
Nytt konstmuseum	Utredning om nytt museum/Art Center är klar som visar på konstmuseets lokalbehov och anpassningar.						
<b>Antal platser i området</b>							

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Bibliotek Dalsjöfors, Stationsvägen 2	Bibliotek, mötesplats, fritidsgård						
Museum, Stationsvägen 2	lokal						
Magasin, Stationsvägen 2	Magasin/lager						
<b>Antal platser i området</b>							

### 4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Musiken Hus, Stora vägen 4 , Fristad	Klassrum, lokaler och kontor						
Skogslid, Gamla kyrkvägen 7	Bibliotek						
<b>Antal platser i området</b>							

### 4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regimentet

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Centrumhuset Kristineberg, Kristinegränd 3	Bibliotek, mötesplats, fritidsgård						
Hällingsgatan, lagerlokal	lagerlokal						
<b>Antal platser i området</b>							

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Borås Museum, Ramnaparken, Parkgatan 29	Museiverksamhet på sommaren, aktiviteter i museet och i Ramnaparket						

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Norrbyhuset, Västra Nygatan 52	Bibliotek, mötesplats						
Byttorpsskolan, Vindelgatan 2	Ombyggnation pågår för bibliotek, mötesplats (hela skolan)						
<b>Antal platser i området</b>							

## 4.7 Odefinierat område

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Sandgärdsskolan, Alingsåsvägen 8	Bibliotek, mötesplats						
Trandaredskolan, Trandaredsgatan 36	Bibliotek, mötesplats						
Viskaforsskolan, Varbergsvägen	Bibliotek, mötesplats						
Segloravägen Viared, Segloravägen 32	Lager Stadsteatern						
<b>Antal platser i området</b>							

## 4.8 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Bibliotek Sjöbo, Sjöbo Torg 7	Bibliotek, mötesplats, fritidsgård						
<b>Antal platser i området</b>							

## 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
<b>Kulturhuset, Sturegatan 39-41, Schelegatan 4</b> Museum, teater, bibliotek, utställningsytor i foajén	Behov av byggnation Renovering / Upprustning				
<b>Röda Kvarn, Västerbrogatan 15</b> biograf	Renovering / Upprustning				
<b>Nytt konstmuseum</b> Utställningslokal/kontor/magasin	Behov av byggnation				
<b>Summa</b>					

## 5.2 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Musiken Hus, Stora vägen 4 , Fristad</b> Klassrum, lokaler och kontor	Renovering / Upprustning				
<b>Skogslid, Gamla kyrkvägen 7</b> Bibliotek					
<b>Summa</b>					

## 5.3 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Centrumhuset Kristineberg, Kristinegränd 3</b> Mötesplats, bibliotek	Renovering / Upprustning				



Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Summa</b>					

## 5.4 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Borås Museum, Ramnaparken, Parkgatan 29</b> Museum med utställningar, friluftsmuseum med flera byggnader	Renovering / Upprustning				
<b>Byttorpsskolan, Vindelgatan 2</b> Förskola, bibliotek	Renovering / Upprustning				
<b>Summa</b>					

## 5.5 Odefinierat område

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Sandgärdsskolan, Alingsåsvägen 8</b> Förskola, bibliotek	Behov av byggnation				
<b>Viskaforsskolan, Varbergsvägen</b> Förskola, bibliotek	Renovering / Upprustning				
<b>Summa</b>					

## 5.6 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
<b>Bibliotek Sjöbo, Sjöbo Torg 7</b> bibliotek, mötesplats, fritidsgård, mötessal (200 personer)	Renovering / Upprustning				

<b>Objekt</b>	<b>Förändrat behov</b>	<b>Förändrat behov av kapacitet 2022</b>	<b>Förändrat behov av kapacitet 2023</b>	<b>Förändrat behov av kapacitet 2024</b>	<b>Förändrat behov av kapacitet 2025</b>
<b>Summa</b>					

Linnea Dahlin  
Handläggare  
033 357676

Datum  
2022-01-24

Diarienummer  
2021-00166 1.1.3.0

## **Redovisning av delegationsbeslut inför Kulturnämndens sammanträde 24 januari 2022**

Diarienummer:

2021-00188

NN: Ansökan och redovisning av En snabb slant – Muralmålning

2021-00188

Kulturförvaltningen: Beslut om En snabb slant – Muralmålning

KULTURNÄMNDEN

Linnea Dahlin  
Handläggare  
033 357676

Datum  
2022-01-24

Diarienummer  
2021-00167 2.1.2.1

## **Redovisning av anmälningssärenden inför Kulturnämndens sammanträde 24 januari 2022**

Diarienummer:

2021-00014

Kulturförvaltningen: Protokoll FSG 2021-11-30

2021-00056

Kommunstyrelsen: Kommunstyrelsens beslut 2021-11-22 § 443 Socialt hållbart Borås samt bilagor

2021-00115

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-11-17 § 189 Budget 2022 samt bilagor

2021-00123

Miljö- och konsumentnämnden: Miljörapport Tertial II Beslut från Miljö- och konsumentnämnden § 205 samt bilagor

2021-00127

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-11-17 § 190 Delårsrapport januari-augusti 2021 samt bilagor

2021-00176

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-11-17 § 192 Regler för intern kontroll samt bilagor

2021-00178

Kommunstyrelsen: Kommunstyrelsens beslut 2021-09-20 § 354 Kommunstyrelsens sammanträdesdagar 2022

2021-00183

Kommunstyrelsen: Kommunstyrelsens beslut 2021-11-22 § 452 Intern kontrollplan 2022

2021-00184

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 209 Borås Stads Kommunikationspolicy samt bilagor

2021-00185

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 210 Borås Stads grafiska regler samt bilagor

2021-00187

Kommunfullmäktige: Kommunfullmäktiges beslut 2021-12-09 § 203 Förlängning av styrdokument 2021

2021-00189

Fritids- och folkhälsonämnden: Fritids- och folkhälsonämndens beslut 2021-12-14 § 178  
IOP med föreningen HIP på Hässleholmen samt bilagor

2022-00001

Regeringen, Kulturdepartementet: Regeringsbeslut regleringsbrev för budgetåret 2022  
avseende Nämnden för hemslöjdsfrågor

KULTURNÄMNDEN

Linnea Dahlin  
Handläggare  
033 357676

Datum  
2022-01-24

Diarienummer  
2021-00168 2.1.2.1

## **Inkomna och avgivna skrivelser inför Kulturnämndens sammanträde 24 januari 2022**

Diarienummer:

2021-00090

Samhällsbyggnadsnämnden: Underrättelse om granskning för detaljplan Viared Sydvästra, del av Viared 5:1

2021-00090

Kulturnämnden: Svar från Kulturnämnden för detaljplan Viared Sydvästra, del av Viared 5:1

2021-00147

Kommunstyrelsen: Missiv Begäran om möbelinventering – cirkulära möbler

2021-00147

Kulturförvaltningen: Inventeringslista möbler Kulturförvaltningen

2021-00177

Kulturförvaltningen: Behovsanalys upphandlingar Kultur sänt till Koncerninköp

2021-00180

Kulturförvaltningen: Miljöhandbok Kulturförvaltningen 2021

2021-00186

Kulturförvaltningen: Inkommit mejl och svar angående covid-pass

2021-00190

Västra Götalandsregionen: Fördelning av extra statliga medel 2021 del 20, samt bilaga

2022-00002

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 Borås Konstmuseum

2022-00003

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 Borås Stadsteater

2022-00004

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 Biblioteket

2022-00005

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 Publika möten

2022-00006

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 De kulturhistoriska museerna

2022-00007

Kulturförvaltningen: Verksamhetsplan 2022 Kulturskolan

KULTURNÄMNDEN