Tommy Jingfors
Handläggare
033 357366

# Lokalresursplan 2023-2025

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden godkänner den upprättade lokalresursplanen för 2023-2025 och översänder den till Lokalförsörjningsnämnden.

## Ärendet i sin helhet

Fritids- och folkhälsoförvaltningen har identifierat behov av förbättrade verksamhetslokaler för både föreningsliv och förvaltning. Behoven varierar, en del av dem har legat med i flera år och en del är nya behov som kommit under det senaste året.

I bilagd Lokalresursplan redogörs för nämndens lokalbehov.

## Beslutsunderlag

1. Lokalresursplanen

## Samverkan

Fritids- och folkhälsoförvaltningen samverkar regelbundet med föreningar i Borås och är lyhörda för deras behov av ändamålsenliga lokaler och anläggningar.

## Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

BORÅS STAD

# Lokalbehovsplan 2023-2025

Fritids- och folkhälsonämnden

# Innehållsförteckning


**1 Inledning ..... 4**

**2 Demografi ..... 4**

**3 Övergripande nulägesanalys ..... 4**

**4 Nuläge lokaler ..... 6**

4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde ..... 6

4.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm ..... 7

4.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered ..... 8

4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena ..... 8

4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet ..... 9

4.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen ..... 9

4.7 Odefinierat område ..... 10

4.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared ..... 11

4.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd ..... 11

4.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken ..... 12

4.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma ..... 13

**5 Förändrat behov ..... 13**

5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde ..... 13

5.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm ..... 15

5.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered ..... 16

5.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena ..... 16

5.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet ..... 18

5.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen ..... 20

5.7 Odefinierat område ..... 21

5.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared ..... 23

5.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd ..... 25

5.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken ..... 27

5.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma ..... 28

# 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.

Fritids- och folkhälsonämnden vill tillsammans med Lokalförsörjningsnämnden göra ett försök med att upprätta en långsiktig plan över nya investeringar och reinvesteringar i idrotts- och fritidsanläggningar. Planen kommer att underlätta de båda nämndernas arbete samt fungera som en tydlighet mot kommunens föreningar. Bevekelsegrunden är att Lokalförsörjningsnämnden är ”ägare” till lokalerna och Fritids- och folkhälsonämnden är hyresgäster i desamma. Då kan vi gemensamt komma fram till vilka lokaler/anläggningar som bör rustas upp sett ur ett förvaltarperspektiv samt vilka vi inom kort bör ersätta med nya ändamålsenliga lokaler.

# 2 Demografi

# 3 Övergripande nulägesanalys

**Förvaltningens övervägande**

I **Boråshallen** har arbetet startat för att göra hallen mer tillgänglig och ändamålsenlig. Det finns en risk att arbetet inte fullföljs i enlighet med den förstudie och prioritering som arbetats fram i Lokalförsörjningsförvaltningen och Fritids- och folkhälsoförvaltningen för drygt sex år sedan. Boråshallen är den enda idrottshall som kan erbjuda både bredd- och elitidrott med en publikkapacitet på ca 2 900 besökare. Hallen är 66 år gammal och är unik i sitt slag och har följaktligen stora behov av underhålls- och renoveringsinsatser men också en potential att ytterligare utvecklas. Det senaste initiativet till att utveckla Boråshallen till en evenemangsarena, är att Borås Basket har byggt en restaurang i anslutning till kortsidan på läktaren. Numera finns möjligheten att äta och fika i direkt anslutning till match. Genom åtgärden så har vi tillgodosett behovet av en evenemangsarena i staden för en överskådlig tid. Det som dock återstår är en renovering av omklädningsrum och en förbättrad logistik inom lokalerna. Förhoppningsvis kan detta arbete starta 2022 och färdigställas senast 2023.

Mer behov av **isyta** är nödvändigt i Borås. Fritids- och folkhälsonämnden har investerat i en isyta vid Bodavallen, denna yta är till för i första hand allmänheten och för den nystartade bandyföreningen i Borås. I Ishallen samverkar tre föreningar om samtliga tider och hallen är i praktiken uppbokad från 6.30 - 23.00 alla vardagar och hela helgerna. Borås ligger i jämförelse med andra städer betydligt sämre till i tillgänglig isyta. Prioriteringen ligger på att hitta ny isyta som är anpassad för konståkning. Under 2019-2021 har en förstudie genomförts med tillhörande förslag på lämpliga tomter att förlägga två nya isytor på. Förslaget är att förlägga två nya isytor till "Kilsundstomten", där Leos Lekland tidigare låg. Nämndens mål är att, inom en tvåårsperiod, skapa nya förutsättningar för issporten i Borås.

**Visionsplan Bodavallen.** På Bodavallens idrottsområde har ett omfattande visionsprogram tagits fram i nära samverkan med de boende, skola, berörda föreningar och civilsamhällets övriga aktörer. En projektstudio har genomförts med samtliga berörda förvaltningar och bolag i Borås Stad. Visionsplanen bygger på att förädla området och skapa förutsättningar för en jämställd och meningsfull fritid. I området finns ett klubbhus med tillhörande omklädningsrum som ägs av Borås AIK och dels andra omklädningsrum som ägs av Borås Stad. Både klubbhus och omklädningsrum är kraftigt eftersatta och en framtida lösning - i visionens anda - kan vara en motsvarande lösning som finns på Kransmossen med Mariedals IK. På Boda finns tanken att samla klubbhus, omklädningsrum, verksamhetslokal inklusive café och idrottshall i samma byggnad. Om arbetet och visionen inte ryms inom en snar

framtid, så bör andra initiativ tas i området. Eventuellt kan ett anläggningslån vara en lösning för att underlätta föreningarnas situation i området.

Den befintliga Idrottshallen på Boda är i dagsläget för liten och stora önskemål finns både från skolan och föreningsliv om en fullstor idrottshall. Inte minst är Borås AIK framgångsrika på både dam och herr i Futsal och en av Sveriges absolut bästa föreningar. En fullstor hall skulle vara en stor tillgång i området.

Nämnden vill poängtera att vid byggnation av idrottshallar så bör de vara fullstora, det vill säga, 40 x 20 m. Investeringskostnaden är förhållandevis låg i jämförelse med en mindre skolidrottshall, medan en fullstor hall genererar betydligt högre intäkter.

**Björkängsvallen** (klubbhus och omklädningsrum) har stora behov av förbättringsåtgärder. Bergdalens IK äger byggnaderna och har, med stöd från Fritids- och folkhälsonämnden, renoverat delar av omklädningsrummen. Föreningen har ett tidsbegränsat arrende (genom Regionen/SÄS) för sin byggnad, vilket ger föreningen komplicerade förutsättningar att investera i ett långsiktigt perspektiv. Borås Stad bör nogsamt följa utvecklingen för att ge föreningen de bästa förutsättningarna för att bedriva sin verksamhet.

I **Sandared/Sjömarken** har sex föreningar gått samman och beskrivit behovet av en ny fullstor idrottshall. Tillsammans har de fler än 1 000 aktiva medlemmar. Föreningarna kan tänka sig en gemensam drift och skötsel av idrottshallen. Kontakter kommer att tas med Sjömarken för att se om de kan göra gemensam sak i ärendet. De båda orterna har en kraftig tillväxt av nya invånare och alltfler söker sig till de olika föreningarna i området. Utmaningen ligger i att det inte finns någon fullstor idrottshall i området, utan vid varje matchtillfälle för exempelvis innebandy, så måste tider bokas i de fullstora idrottshallarna i tätorten. För närvarande funderar Sandareds innebandyförening på att bygga en egen fullstor idrottshall, likt den i Fristad, i egen regi och via ett anläggningslån. Tankarna kommer att presenteras under det första kvartalet 2022.

På **Brämhults idrottsplats**, har Brämhults IK redovisat en visionsplan för idrottsområdet. Föreningen är en av de största ungdomsföreningarna i Borås med ca 600 aktiva barn och unga, 150 av dessa ungdomar kommer från Hässleholmen och andra områden "utanför" Brämhult. Dels vill de investera själva, via ett anläggningslån, i en ny omklädningsbyggnad på anläggningen, dels vill de med Borås Stads hjälp utöka kanslilokalerna med mötes- och kansliutrymmen. En investering som sker i kommunal regi. Avslutningsvis vill de även konvertera gräsytorna till konstgräs för att få en betydligt högre utnyttjandegrad på ytorna. Ansvaret här åvilar på Fritids- och folkhälsonämnden. I budget 2022 finns medel upptagna för en ny konstgräsplan på anläggningen, samt medel i Lokalförsörjningsnämnden för att bygga om befintlig klkubbstuga.

**Byttorps IF** är en förening som växer och lockar nya medlemmar. De har gjort ett omfattande förankrings- och visionsarbete inom föreningen för att utveckla sin verksamhet och idrottsplats. De önskar att bygga om och till sin klubbstuga för att fortsätta vara en attraktiv förening och kunna ta emot nya medlemmar. Idag bedriver de "fritidsgårdsverksamhet" på uppdrag av Fritids- och folkhälsoförvaltningen i sin klubbstuga, vilket också påskyndar arbetet med att iordningställa lokalerna.

Föreningarna i **Viskafors** har i en gemensam skrivelse framfört ett behov om en utökad lokalkapacitet i Viskafors. Föreningarna vill utöka sin verksamhet inom innebandy, fotboll, motionsgymnastik, brottning samt styrketräning.

På **Borås Simarena**, är simklubben Elfsborg tongivande. Det är den största barn- och ungdomsföreningen i Borås. SKE har långtgående planer på en tillbyggnad av en ny 25 m bassäng med tillhörande varmbassäng, uppvärmningsytor, omklädningsrum samt nya kontorslokaler för föreningens anställda. Investeringen vill de göra i egen regi, eventuellt med ett anläggningslån. Föreningen har gjort en visionsplan för utveckling av hela området. Arbetet kommer att intensifieras under första kvartalet 2022 samtidigt som Borås Stad ser över förutsättningarna med ett nytt planprogram för området.

**Stadsparksbadet** är färdigrenoverad sedan september 2018. Renoveringen, kallad steg 1, var nödvändig för att upprätthålla verksamheten. I ursprungsförslaget fanns det även ett steg 2, som

innebär en utveckling av badet med bland annat utökade bassängytor och barnlandskap. Förstudien för steg 2 är redan klar.

**Dalsjöbadet** är ett mindre familjebad som har ambitionen att utvecklas utifrån sina egenskaper. En tillbyggnad på ca 300 kvm skulle ge badet en ny undervisningsbassäng och ett nytt barnlandskap. Under 2022 föreslås en förstudie.

Under våren 2022 kommer en ny **idrottshall i Fristad** bli verklighet, likaså är ett nytt klubbhus med tillhörande omklädningsrum på **Sjöbovallen** invigt. Nyrenoverade omklädningsrum på **Ryda sportfält** blev färdiga under våren 2020.

**Mötesplatserna** är viktiga samlingsplatser för kommunens invånare och fyller en viktig funktion sett ur ett medborgarserviceperspektiv, vilket inte minst coronapandemin visar tydligt. Den lyckade investeringen på Hässlehuset får fungera som ett bra skolexempel när Sjöbohuset ska byggas om, detsamma gäller ombyggnaden för Hulta Mötesplats. På Norrbyhuset har förvaltningen förvärvat den andra våningen (som tidigare har fungerat som förskola) och en ombyggnad är på gång under 2022. Nämnden har en ambition att utveckla dessa till att bli en ”motor” i det lokala demokratiarbetet, där medborgarnas inflytande får ta plats.

Ett uppdrag i budget 2022 är att utreda kostnaderna för en **ny Mötesplats på Göta**, som kan bli verklighet 2023 alt 2024. I övrigt har nämnden en ambition att utveckla **Mötesplatskonceptet i Serviceorterna**, hur det ska se ut och kan fungera får diskuteras med de berörda ortsråden på resp plats.

Den nya **Mötesplatsen på Sjöbo** är under projektering och de politiska besluten är fattade.

**På Bryggaregatan** förbereds en "installation" av Kulturföreningen Tågets verksamhet. Nuvarande Brygghusets verksamhet omlokaliseras till träffpunkt Simonsland med ett förändrat uppdrag. Lokalerna på Bryggaregatan ska anpassas för Tågets verksamhet och förhoppningen är att dessa kan vara klara innan sommaren 2022.

**Samverkan**

Fritids- och folkhälsoförvaltningen samverkar regelbundet med föreningar i Borås och lyssnar av deras behov av ändamålsenliga lokaler och anläggningar.

# 4 Nuläge lokaler

## 4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Brämhults IP, Kyrkvägen 1 | Klubbstuga, en konstgräsplan, en naturgräsplan samt en mindre konstgräsplan som ägs av Brämhults IF | | | | | | |
| Brämhults Fritidsgård, Dammkullevägen 8 | Ev. aktuell för Fritidsbank. Annars möjlighet till samverkan med andra förvaltningar. | | | | | | |

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hässlehuset, Våglängdsgatan 5 | Toppen. Samlokalisering mötesplats, öppen ungdomsverksamhet, bibliotek och kulturskolan. | | | | | | |
| Bodavallen | Klubbstuga, konstgräsplan | | | | | | |
| Bodahallen | Sliten och liten idrottshall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

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

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kontorslokaler fullmäktigehuset, Sturegatan 38 | 26 kontorsrum, 2 sammanträdesrum, toaletter, förråd, kök | | | | | | |
| Närarkiv Nornan, Stora Brogatan 45/Sturegatan 28 | Närarkiv | | | | | | |
| Kontor Kulturskolan, Sturegatan 28 | 12 kontorsrum, toaletter, allmänt utrymme, kök, sammanträdesrum, förråd | | | | | | |
| Brygghuset, Bryggaregatan 14 | Ombyggnation för Kulturföreningen Tåget | | | | | | |
| Stadsparksbadet, Sven Eriksonsgatan 29 | Åtgärder pågår fortfarande efter renovering 2017-2018. | | | | | | |
| Engelbrektshallen | Hall | | | | | | |
| Kypegården, Margaretagatan | Omklädningsrum, bastu, kiosk | | | | | | |
| Tåget | Flyttat | | | | | | |
| Brygghuset | Flyttat | | | | | | |
| Träffpunkt Simonsland | Bra lokal | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

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

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dalsjöfors IP, Bollvägen 10 | Idrottsplatsen byggdes om 2016 och fick nytt konstgräs | | | | | | |
| Dalsjöfors Fritidsgård, Bollvägen 8 | Ok hus | | | | | | |
| Dalsjöbadet, Bollvägen 8 | Badenheten driftar Dalsjöbadet. Idrottshallen hyr skolan dagtid och FOF kvällstid. Sliten anläggning ej renoverad. | | | | | | |
| Dalsjöfors IP | Konstgräs | | | | | | |
| Äsperedshallen | Okänt | | | | | | |
| Sundholmen | - | | | | | | |
| Dalsjöhallen, Bollvägen 8 | Idrottshall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hedens IP, Industrivägen Fristad | Klubbstuga, en konstgräsplan, två naturgräsplaner | | | | | | |
| Munkågården, Asklandavägen 3 | Ok hus men kan bedriva verksamhet på annan plats om tillfälle ges. | | | | | | |
| Asklandabadet, Hagvägen 3 | Hyrs ut av FOF till bokade grupper. | | | | | | |
| Fristadshallen | Innebandy | | | | | | |
| Asklandahallen | Hall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

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

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kronängs IP | Klubbstuga, två fullstora konstgräsplaner, en liten konstgräsplan | | | | | | |
| Kristinebergs Fritidsgård, Kristinegränd 3 | För stor lokal utifrån kostnad | | | | | | |
| Mötesplats Kristineberg, Kristinegränd 3 | Samlokaliserat med bibliotek, öppen förskola och äldreomsorg. | | | | | | |
| Kronängs IP | Klubbstuga med bl a 8 omklädningsrum samt två fullstora konstgräsplaner och en grusyta som planeras få konstgräs. | | | | | | |
| Boråshallen, Bockasjögatan | Idrottshall med flera hallar för många idrotter | | | | | | |
| Förråd Boråshallen | - | | | | | | |
| Ridhuset | Något inklämt i trafikkorsning | | | | | | |
| Daltorpshallen | Hall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

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

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ramnavallen, Parkgatan 26 | Konstgräsplan med värmeslingor (ej inkopplade) , läktare, 5 omklädningsrum, lärarrum | | | | | | |
| Norrby Klubbstuga, Parkgatan 26 | Klubbstugan byggd 2011 | | | | | | |
| Mötesplats Norrby, Västra Nygatan 52 | Samlokalisering mötesplats, öppen ungdomsverksamhet, bibliotek. Anpassning av lokal klar jan 2022 | | | | | | |

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Byttorps IP | Klubbstuga med bordtennishall, konstgräsplan, naturgräsplan, liten konstgräsplan och beachfotbollsplan samt hinderbana och utegym. | | | | | | |
| Kronängsparken, Norrby | Liten inhägnad konstgräsplan | | | | | | |
| Ishallen, Ålgårdsvägen | Två isytor | | | | | | |
| Lundby Park / Skatehallen | Tillbyggd hall för skate | | | | | | |
| Lundbyhallen | Två handbollshallar | | | | | | |
| Almåshallen | Hall | | | | | | |
| Hestrahallen | Hall | | | | | | |
| Ryda fotbollshall | Nybyggd fotbollshall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.7 Odefinierat område

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ryda IP, Almenäsvägen | Omklädningsbyggnad samt tre fotbollsplaner. Delar av byggnaden renoverad. Bergvärme. | | | | | | |
| Rörvik koloniverksamhet (Varberg) | Anpassad lokal. Viktigt med löpande underhåll. Träbyggnad i salt och blåsig miljö. | | | | | | |
| Nya isytor för konståkning | Borås ligger bland de sämre kommunerna i Sverige när det handlar om tillgänglig isyta per capita. | | | | | | |
| Almenäs toalettbyggnad | Toaletter till besökare av Almenäs. Avloppet är underdimensionerat. | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sandareds Fritidsgård, Skolvägen 19 | Lokal i skolan. | | | | | | |
| Sandaredsbadet, Alingsåsvägen 9 | Badenheten driftar Sandaredsbadet. Idrottshallen hyr skolan dagtid och FOF kvällstid. Badet är renoverat 2014-2015. | | | | | | |
| Sandevi | Idrottsplats med en konstgräsplan och en naturgräsplan. Klubbstuga | | | | | | |
| Sandaredshallen, Alingsåsvägen 9 | Hall | | | | | | |
| Sjömarkens dagkoloni badresor | Dåligt underhållen lokal. Viktig verksamhet. | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ryavallen, Skaraborgsvägen 55 | Läktarbyggnad ombyggd 2012, östra delen av läktarbyggnad hyrs av Elfsborg, måltorn byggt 2019, 3 omklädningsrum, | | | | | | |
| Sjöbovallen, Barnhemsgatan | En naturgräsplan, en konstgräsplan för fotboll och amerikansk fotboll, omklädningsrum och klubbstuga. | | | | | | |
| Sjöbo Fritidsgård, Sjöbo torg 7 | Liten lokal. Beslut fattat om byggnation till ett "Sjöbohus". | | | | | | |
| Mötesplats Sjöbo, Sjöbo torg 4 | Se Sjöbohuset | | | | | | |
| Alidebergsbadet, Alidelundsgatan 12 | Anläggningen sköts med föreningsavtal av simklubben Elfsborg. | | | | | | |

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Borås Simarena, Herrljungagatan | Badenheten driftar Borås simarena. Byggd 2010. | | | | | | |
| Erikslundshallen | Gammal hall | | | | | | |
| Sjöbohallen | Hall | | | | | | |
| Borås Tennis och Boulecenter | Tennisbanor och boulebanor samt padel | | | | | | |
| Borås Arena | Arena med konstgräsplan och tillhörande lokaler | | | | | | |
| Sjuhäradshallen | Idrottshall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kransmossen, Kransvägen | Två konstgräsplaner, 1 naturgräsplan, hinderbana, boulebana, spår och leder m.m. | | | | | | |
| Mariedals Klubbhus, Kransvägen 214 Kransmossen IP | Klubbstuga byggd 2013 | | | | | | |
| Mötesplats Kransmossen, Kransvägen 214 | Betalar viss hyresdel i Mariedals klubbstuga. | | | | | | |
| Öppen ungdomsverksamhet Trandö, Daltorpskolan, Hus B, Stora Tvärgränd 1-3 | Lokal i skolan. | | | | | | |
| Hulta Fritidsgård, Hulta torg | Byggnation pågår av Hultahuset. klart maj 2022 | | | | | | |
| Mötesplats Hulta, Hulta torg | Se ovan. | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

## 4.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

| Objekt | Nuläge | Kapacitet 2022 | Kapacitet 2023 | Kapacitet 2024 | Kapacitet 2025 | Kapacitet 2026 | Kapacitet 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SE-vallen, Varbergsvägen | 1 konstgräsplan, 1,5 naturgräsplan och nybyggd klubbstuga med omklädningsrum. | | | | | | |
| Viskafors Fritidsgård, Varbergsvägen 79 | Lokal i skolan. | | | | | | |
| Viskaforsbadet, | GRF hyr badet vardagar dagtid. FOF hyr ut kvällar och helger till bokade grupper. | | | | | | |
| Svanehovs IP | Gammal anläggning | | | | | | |
| SE-vallen, Viskafors | Konstgräsplan, ny klubbstuga med omklädningsrum | | | | | | |
| Viskaforshallen | Hall | | | | | | |
| Bowlinghallen Viskafors | Bowlingbanor | | | | | | |
| Ny Idrottshall Viskafors | Idrottshall | | | | | | |
| **Antal platser i området** | | | | | | | |

# 5 Förändrat behov

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

## 5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Brämhults IP, Kyrkvägen 1** Idrottsplats, en mindre konstgräsplan ägs av Brämhults IF | Behov av byggnation Renovering / Upprustning | | | | |
| **Brämhults Fritidsgård, Dammkullevägen 8** Fritidsgård | Nytt behov | | | | |
| **Bodavallen** Idrottsplats för fotboll | Behov av byggnation | | | | |

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bodahallen** Idrottshall för skolidrott mm | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Brämhults IP, Kyrkvägen 1

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Befintligt klubbhus behöver byggas till för att möta föreningens behov av utökad verksamhet samt tankar på en öppen ungdomsverksamhet.

Utomhus
Konstgräs på dagens naturgräsplan, större klubbstuga. Omklädningsbyggnad byggs i egen regi.

Utökning/Avetablering

## Brämhults Fritidsgård, Dammkullevägen 8

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Ev. aktuell för lokalisering av Fritidsbanken.

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Bodavallen

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Både klubbhus och omklädning borde rivas och nytt byggas upp. Ett förslag till nytt Allaktivitetshus, med tillhörande lokalytor för skola, fritid och föreningsliv är framtaget.
Visionsplanen ligger till grund för arbeten och sammanslagning med Bodahallen

Utökning/Avetablering

### Bodahallen

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Antagen visionsplan finns

Utökning/Avetablering

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

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Stadsparksbadet, Sven Eriksonsgatan 29** Badhus | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Tåget** Fritidsgård | Nytt behov | | | | |
| **Summa** | | | | | |

### Stadsparksbadet, Sven Eriksonsgatan 29

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Vissa åtgärder kvarstår

Utomhus

Utökning/Avetablering

### Tåget

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Anpassning av lokaler

Utomhus

Utökning/Avetablering

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

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Dalsjöbadet, Bollvägen 8** Simhall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Summa** | | | | | |

### Dalsjöbadet, Bollvägen 8

#### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
en utvecklingsplan för badet är framtaget, med ett barnlandskap och med en separerad undervisningsbassäng. planen kräver en viss tillbyggnad.

Utomhus

Utökning/Avetablering

## 5.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hedens IP, Industrivägen Fristad** Idrottsplats och klubbstuga | Behov av byggnation | | | | |
| **Munkågården, Asklandavägen 3** Fritidsgård och öppen förskola | Nytt behov | | | | |

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Asklandabadet, Hagvägen 3** Mindre simhall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Fristadshallen** Hall för innebandy och skolidrott | Pågående byggnation | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Hedens IP, Industrivägen Fristad

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
omklädningsrummen är undermåliga och behöver renoveras och upprustas.

Utomhus
Behov av ny klubbstuga med omklädningsrum

Utökning/Avetablering

## Munkågården, Asklandavägen 3

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus

Utökning/Avetablering
Är intresserade av flytt till mer centrala lokaler

## Asklandabadet, Hagvägen 3

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Injektera vattenläcka i källaren.
Betongsläpp bassängbotten källare.

Utomhus

Utökning/Avetablering

### Fristadshallen

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Ny hall klar april 2022

Utökning/Avetablering

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

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kristinebergs Fritidsgård, Kristinegränd 3** Fritidsgård | Pågående byggnation | | | | |
| **Mötesplats Kristineberg, Kristinegränd 3** Mötesplats | Planerad byggnation | | | | |
| **Boråshallen, Bockasjögatan** Idrottshall för bla basket, evenemang mm | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Ridhuset** Ridhus med stall och beteshagar | Behov av byggnation | | | | |
| **Summa** | | | | | |

### Kristinebergs Fritidsgård, Kristinegränd 3

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Privat hyresvärd bygger om

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Mötesplats Kristineberg, Kristinegränd 3

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Anpassning av lokaler görs av extern hyresvärd

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Boråshallen, Bockasjögatan

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Upprustning som syftar till bättre tillgänglighet och logistik samt renovering av omklädningsrum och entré. Påbörjas 2022

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Ridhuset

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus

Utökning/Avetablering
För att långsiktigt lösa Ridklubbens behov, så bör en utredning starta omgående för att studera en ny lokalisering inom 10 år för ett ridhus. Idag är ytorna kring Ridhuset starkt begränsade för att föreningen ska kunna utveckla sin verksamhet.

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

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ramnavallen, Parkgatan 26** Idrottsplats för fotboll och skolgymnastik | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Norrby Klubbstuga, Parkgatan 26** Klubbstuga | Behov av byggnation | | | | |
| **Mötesplats Norrby, Västra Nygatan 52** Fritidsgård o mötesplats | Planerad byggnation | | | | |
| **Kronängsparken, Norrby** Idrottsplats för fotboll | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Hestrahallen** Idrottshall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Ramnavallen, Parkgatan 26

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Omklädningsbyggnaden är i stort behov av renovering

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Norrby Klubbstuga, Parkgatan 26

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Mer kontorsytor och anpassning av klubbstuga

Utomhus
Ev en tillbyggnad av klubbhuset för att rymma fler kontorslokaler med mera.

Utökning/Avetablering

### Mötesplats Norrby, Västra Nygatan 52

#### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
andra våningen på Mötesplatsen byggs om för en anpassning av lokalerna till en ändamålsenlig verksamhet.

Utomhus

Utökning/Avetablering

### Kronängsparken, Norrby

#### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Kronängsparken kommer att byggas om och göras mer tillgänglig, attraktiv och trygg. Konstgräsplanen kommer att flyttas och göras i nyskick med bland annat ett nytt konstgräs.

Utökning/Avetablering

### Hestrahallen

#### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus Nytt golv i hall

## 5.7 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Rörvik koloniverksamhet (Varberg)** Sommarkoloni | Nytt behov | | | | |

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nya isytor för konståkning** Lokalförsörjningsförvaltningen har tillsammans med Fritids- och folkhälsoförvaltningen genomfört en förstudie i ärendet. Vi har konstaterat att två nya träningshallar behövs med fyra - sex omklädningsrum och plats för max 200 besökare (utöver de aktiva). Tanken är att de båda konståkningsföreningarna disponerar den nya hallen och förlägger tävlingar och uppvisningar till nuvarande Ishall, då behovet av en större publik är aktuellt. | Behov av byggnation | | | | |
| **Almenäs toalettbyggnad** Fristående toalettbyggnad | Nytt behov | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Rörvik koloniverksamhet (Varberg)

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Löpande underhåll

Utomhus
Löpande underhåll

Utökning/Avetablering

## Nya isytor för konståkning

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus

Utökning/Avetablering
Mer isytor

### *Inflyttning/Utflyttning*

2021-12

### Almenäs toalettbyggnad

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Behov av större septitank

Utökning/Avetablering

## 5.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sandaredsbadet, Alingsåsvägen 9** Simhall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Sandevi** Idrottsplats för fotboll | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Sandaredshallen, Alingsåsvägen 9** Idrottshall ihop med badet | Behov av byggnation | | | | |
| **Sjömarkens dagkoloni badresor** Sommarlokal | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Summa** | | | | | |

### Sandaredsbadet, Alingsåsvägen 9

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Behov av div underhållsåtgärder. Se anteckningar under "Följ upp"

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Sandevi

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Omklädningsrum slitna och små. 6 rum med 4 duschar.

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Sandaredshallen, Alingsåsvägen 9

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus

Utökning/Avetablering
Behov av en fullstor idrottshall

## Sjömarkens dagkoloni badresor

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Byggnaden är i dåligt skick och behöver en upprustning.

Utökning/Avetablering

# 5.9 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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sjöbo Fritidsgård, Sjöbo torg 7** Fritidsgård | Planerad byggnation | | | | |
| **Mötesplats Sjöbo, Sjöbo torg 4** Mötesplats | Planerad byggnation | | | | |
| **Alidebergsbadet, Alidelundsgatan 12** Utomhusbad | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Borås Simarena, Herrljungagatan** Simhall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Erikslundshallen** Idrottshall för skolidrott, basket mm | Passagekortssystem | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Sjöbo Fritidsgård, Sjöbo torg 7

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Ett nytt Mötesplats Sjöbo är under projektering, där de politiska besluten är fattade om en ny Mötesplats.

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Mötesplats Sjöbo, Sjöbo torg 4

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
se text om fritidsgården på Sjöbo.

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Alidebergsbadet, Alidelundsgatan 12

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus

Utomhus
Behov av översyn av bassängerna.

Utökning/Avetablering

## Borås Simarena, Herrljungagatan

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Renovering av bassäng och omklädningsrum klart

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Erikslundshallen

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Både idrottshall och omklädningsrum är kraftigt eftersatta och undermåliga.

Utomhus

Utökning/Avetablering

# 5.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Mariedals Klubbhus, Kransvägen 214 Kransmossen IP** Klubbstuga, del av klubbstugan används till fritidsverksamhet. I klubbstugan finns även en hall för bordtennis. I en vinkelbyggnad finns gamla omklädningsrum som inte är renoverade. | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Hulta Fritidsgård, Hulta torg** Fritidsgård | Pågående byggnation | | | | |
| **Mötesplats Hulta, Hulta torg** Mötesplats | Planerad byggnation | | | | |
| **Summa** | | | | | |

## Mariedals Klubbhus, Kransvägen 214 Kransmossen IP

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
De äldre omklädningsrummen är i behov av upprustning

Utomhus

Utökning/Avetablering

## Hulta Fritidsgård, Hulta torg

### *Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
En ny samlad Mötesplats på Hulta, där fritidsgårdsverksamheten ska inrymmas samt delar av vård- och omsorgsförvaltningens öppna verksamhet ska ingå, är snart färdigställd.

Utomhus

Utökning/Avetablering

### Mötesplats Hulta, Hulta torg

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Se text om fritidsgården

Utomhus

Utökning/Avetablering

## 5.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

| Objekt | Förändrat behov | Förändrat behov av kapacitet 2022 | Förändrat behov av kapacitet 2023 | Förändrat behov av kapacitet 2024 | Förändrat behov av kapacitet 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Viskaforsbadet,** Mindre simhall | Renovering / Upprustning | | | | |
| **Summa** | | | | | |

### Viskaforsbadet,

*Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025*

Inomhus
Kaklet i bassängen bör inspekteras

Utomhus

Utökning/Avetablering

Tommy Jingfors
Handläggare
033 357366

# Nya isytor i Borås

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden godkänner avsiktsförklaring och föreslaget hyresavtal under förutsättning av Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktiges godkännande.

## Ärendet i sin helhet

Lokalförsörjningsnämnden har utarbetat ett förslag till avsiktsförklaring med tillhörande hyresavtal. Både avsiktsförklaring och hyresavtal bygger på de förutsättningar som låg till grund för ärendets framtagande och på den förstudie som tidigare har gjorts om nya isytor i Borås.

Lokalförsörjningsnämnden tar ansvar för upphandling av de nya isytorna, enligt en LOU (Lagen om offentlig upphandling). När upphandlingen är klar överlämnas densamma till fastighetsägaren, som i sin tur tar ansvar för genomförande. I avsiktsförklaring och hyresavtal finns hyreskostnaden, exklusive drift- och underhållskostnader, överenskommen med en övre gräns för investeringen. Om investeringen överstiger den överenskomna summan behövs ett nytt ställningstagande i ärendet. Fritids- och folkhälsonämnden återkommer om drifts- och underhållskostnader, när upphandlingen är klar och de miljö- och energiinvesteringar är redovisade. Ju effektivare energiinvesteringar, desto lägre driftskostnader.

## Beslutsunderlag

1. Lokalförsörjningsnämndens framställan med tillhörande bilagor.

## Samverkan

Ärendet har samverkats med Lokalförsörjningsförvaltningen och de tre berörda föreningarna.

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen
2. Lokalförsörjningsnämnden

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

§ 169

Dnr LFN 2021-00411 2.6.1.2

# Nyförhyrning - Nya isytor i Borås

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

Under förutsättning att Fritids- och folkhälsonämnden godkänner avtalsförslaget beslutar Lokalförsörjningsnämnden att godkänna detsamma. Avtalet skickas vidare till Kommunstyrelsen för beslut.

## Sammanfattning av ärendet

2020 gav Kommunfullmäktige Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag genom en förstudie att genomföra ny lokalisering av ny ishall och möjligheten att alternativ driftform prövas. Se mer i bifogad fil.

Fastigheten Kilsund 4 har en godkänd detaljplan för ändamålet Nya isytor och utefter detta har en avsiktsförklaring tillsammans med ett hyresavtal tagits fram av berörda förvaltningar och parter. Hyresavtalets konstruktion är uppbyggd på att fastighetsägaren är frivilligt skattskyldig och därmed kan bara Borås Stad, som hyresgäst, hyra ut i andrahand eller andra evenemang till momspliktiga verksamheter.

## Beslutsunderlag

1. Avtalsförslag
2. Skrivelse Fritid- och folkhälsonämnden
3. Planskisser
4. Karta
5. Avsiktsförklaring Hyresavtal

Tommy Jingfors
Handläggare
033 357366

# Nya isytor i Borås

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden hemställer till Lokalförsörjningsnämnden att förhandla med fastighetsägaren för Kilsund 4 om ett förslag till ett långsiktigt hyresavtal för en ny Ishall med två isytor. Avtalsförslaget gäller under förutsättning av Fritids- och folkhälsonämnden, Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktiges godkännande.

## Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag 2020 att ”förstudie ska genomföras när det gäller lokalisering av ny ishall och möjlighet till alternativ driftsform prövas.”

Som bakgrund till hemställan finns ett förstudiearbete som beskrivs nedan och som ligger till grund för framställan.
Sammantaget har Fritids- och folkhälsoförvaltningen, i en gemensam analys och i nära samråd med berörda förvaltningar, bedömt att den bästa placeringen för nya isytor är vid fastigheten Kilsund 4. Bevekelsegrunden är bland annat att fastigheten har en godkänd detaljplan för ändamålet. På fastigheten tillåts en byggrätt på ca 5 400 m2, med en bygghöjd på 12 m för idrottsändamål. De övriga två alternativen (Boda idrottsplats och vid Borås Simarena) kräver nya detaljplaner, som kan ta 2-5 år att förverkliga, innan byggnation kan vara aktuellt. På dessa tomter finns också många andra konkurrerande intressen. En annan bevekelsegrund är att investeringen inte belastar stadens investeringsbudget och således inte behöver konkurrera med andra investeringsbehov.
I den förstudie som genomförts och som studerade ett 20-tal olika fastigheter, så fanns tre alternativ kvar till den slutliga processen. Förutom fastigheten vid Kilsund 4, så har Borås Simarena samt Boda idrottsplats studerats ingående.
I förutsättningarna för ett eventuellt hyresavtal, så regleras principerna för hur ägandet och driften av anläggningen ska se ut. Under arbetets gång har tjänstepersoner på Fritids- och folkhälsoförvaltningen och berörda förvaltningar deltagit i samtal med fastighetsägaren för att säkerställa de principer som ska gälla vid en förhyrning av anläggningen.



Postadress
501 80 Borås

Besöksadress
Sturegatan 38

Hemsida
boras.se

E-post
fritidfolkhalsa@boras.se

Telefon
033-35 70 00 vxl

En av de viktigaste frågorna i anslutning till byggnationen av två nya isytor har energi- och miljöaspekten varit, utifrån ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. En energiutredning är i praktiken klar och bifogas denna skrivelse.
Byggnationen av de två nya isytorna med tillhörande faciliteter kommer att konkurrensutsättas.

## Ärendet i sin helhet

Sedan 2015 har Fritids- och folkhälsonämnden lyft behovet av nya isytor i lokalresursplanen, hittills utan resultat. Borås har en betydligt lägre grad av tillgänglig konstfrusen isyta, utslaget per kommuninvånare, jämfört med motsvarande städer/kommuner i Sverige. Vid en jämförelse 2016 låg Borås på en mindre smickrande placering. Invigningen av Boda isbana i januari 2019, blev ett gott tillskott på mer isyta. En normal vintersäsong kan planen hållas öppen mellan november-mars, dock är vädret helt avgörande när isen kan spolas upp och underhållas. Under den senaste vintern fungerade planen utmärkt som en aktivitetsyta för såväl barn som vuxna, då flera tusen besökare kunde räknas in.
1972 byggdes A-hallen i Borås, vilket innebar att Borås fick två konstfrusna isytor, varav en av dem var en utomhusrink. 2003 byggdes B-hallen i direkt anslutning till befintlig Ishall samtidigt som utomhusrinken försvann.
Tillgången till konstfrusna isytor är fortfarande två, dock inomhus båda två.
2017/2018 investerade Borås Stad i en kombinerad fotbollsplan/isyta på Boda Idrottsplats, ytan används för fotbollsspel (konstgräs) på sommarhalvåret och isbana (konstfrusen) under de kallare månaderna. På denna plan är Borås Bandyförening aktiva samt att det finns tider för allmänheten.

### Föreningar i nuvarande Ishall

Idag finns fyra föreningar i Borås som bedriver verksamhet på is. Det är BHC (Borås Hockey klubb), BKK (Borås konståkningsklubb), KB (Konståkarna i Borås). Dessa tre föreningar har sin verksamhet förlagd till Ishallen i Borås. Dessutom finns Borås bandy, som har sin verksamhet på Boda isbana.

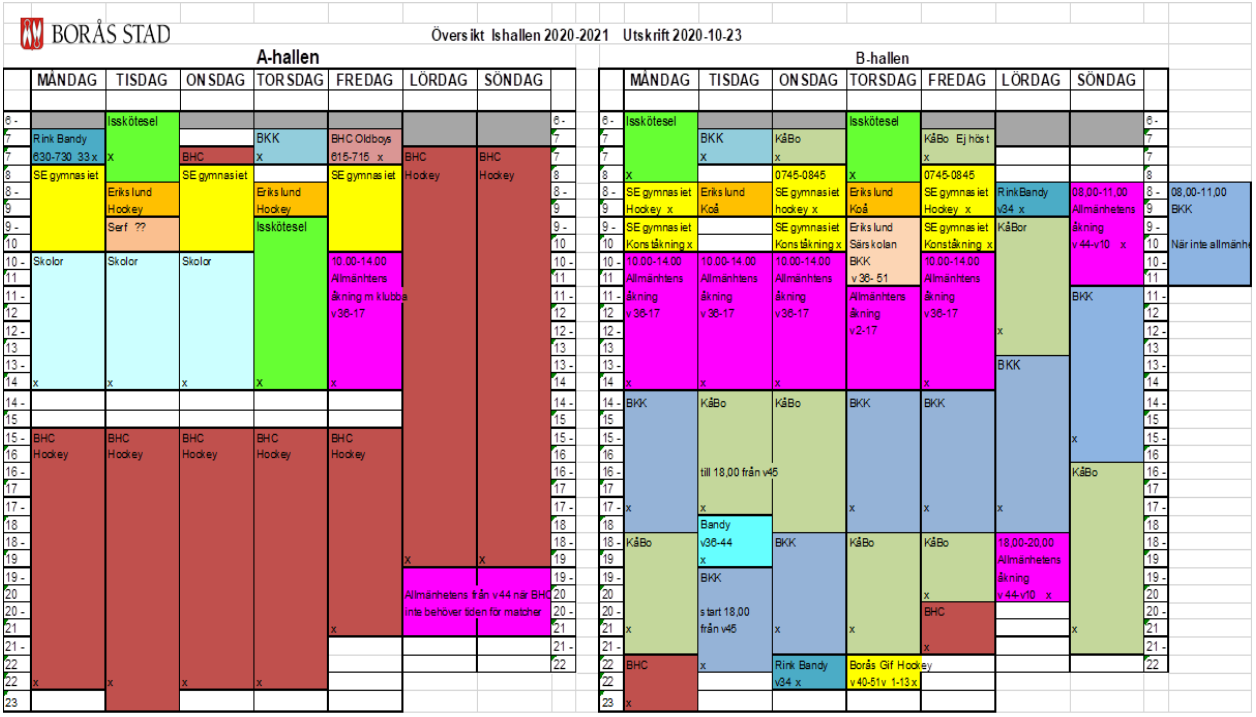
<u>Redovisning av antalet aktiviteter och medlemmar i den bidragsberättigade åldern 6 – 20 år.</u>

| | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | med-lemmar | aktivi-teter | med-lemmar | aktivi-teter | med-lemmar | aktivi-teter |
| Borås HC | 412 | 1 692 | 314 | 1 390 | 246 | 1 526 |
| Konståkarna i Borås | 182 | 1 721 | 183 | 1 610 | 180 | 1 880 |
| Borås Konst-åkningsklubb | 268 | 1 164 | 225 | 1 144 | 237 | 1 692 |

I samband med att bidragsreglerna ändrades den 1 mars 2020, så sänktes kravet på att en sammankomst bestod av fem deltagare till tre deltagare, vilket gynnar de individuella sporterna. Detta innebär till exempel att konståkningsklubbarna fick fler aktiviteter med färre deltagare godkända. BHC har, för kännedom, 455 medlemmar totalt - nästan hälften är över 20 år.

Nuvarande Ishall är den mest utnyttjade idrottsanläggningen av samtliga anläggningar i Borås, från kl 06.30-23.00 på vardagar och från kl 07.00-22.00 på helgerna. Av 101 tillgängliga timmar varje vecka i respektive A- och B-hall , utnyttjas 93,5% respektive 97,5% av tiderna. Förutom de föreningshyrda timmarna så finns skolverksamhet och allmänhetens åktider i de båda hallarna.

Exempel på verksamhet en normalvecka i Ishallen;




**Föreningarnas behov – i samband med tillkomsten av två nya isytor**
De två konståkningsföreningarna har redovisat sina behov för att verksamheten ska kunna fungera fullt ut. Förutom de två isytorna så tillkommer kanslilokaler, 6 omklädningsrum, förråd, sliprum, torra uppvärmningsytor för dans/gym, caféyta med beredningskök som fungerar vid träningsläger och arrangemang, musik- och ljudanläggning samt en läktare för ca 200 personer. Sliprum och kanslilokaler kan eventuellt utgå, genom närheten till nuvarande Ishall och samordning av lokaler.

”No Fall”-utrustningen, en hoppsele som underlättar teknikträning samt är ett extra stöd och till stor nytta för personer med funktionsvariationer, som idag finns i B-hallen bör monteras ned och följa med till den nya Ishallen.

Den nya Ishallen ska vara möjlig att använda både med och utan klubba. Båda isytorna ska vara anpassade för konståkning, vilket är den prioriterade

verksamheten i den nya Ishallen. Likaså är det viktigt att det ges möjlighet att göra studiebesök i åtminstone en ishall anpassad för konståkning samt ta hjälp av Svenska Konståkningsförbundet som kan bistå med kunskap, erfarenhet och information om hur isytor avsedda för just konståkning bör utformas. Det är av stor vikt att de båda konståkningsklubbarna ges möjlighet att ha synpunkter när det är dags att planera utformningen av den nya Ishallen, dels själva isytorna men då även biytor och andra träningsytor är av stor vikt för att helheten ska bli bra och fungerande. Mycket träning samt teori med mera sker även utanför isen/rinken.

Likaså bör enklare mindre arrangemang kunna hållas i den nya Ishallen.

**Förstudier**
2016 utförde Borås Konståkningsklubb en gedigen förstudie, med ekonomiskt stöd från Fritids- och folkhälsonämnden. Förstudien resulterade i ett förslag på Alideberg med en komplett inomhusanläggning med en isoval med måtten 115 x 65 m, med tillhörande vandrarhem/bostäder. Närheten till Borås Simarena skulle ge stora och positiva miljö- och energieffekter för både Ishall och Simhall, då man bland annat tar vara på överskottsvärmen Ishallen producerar till att värma upp badvattnet i Simhallen. Borås Konståkningsklubb engagerade sig också starkt i ett Arvsfondsprojekt kring ”Jämlik Ishall” och blev en pilotförening inom Svenska konståkningsförbundet, för att inkludera fler målgrupper i verksamheten.
Föregångare till idén är anläggningen på Kviberg Arena i Göteborg. Här har det gjorts ett par studiebesök i olika konstellationer med berörda politiker och tjänstepersoner från Borås Stad.
Under våren 2020 genomförde Borås Stad en lokaliseringsutredning inom ramen för en projektstudio. I utredningen studerades många tänkbara alternativ för placering av ny isyta. Samtliga berörda förvaltningar, Tekniska, Miljö, Samhällsbyggnad, strategisk samhällsplanering, Lokalförsörjning och Fritid och folkhälsa har deltagit i arbetet. Ett 20-tal olika fastigheter studerades som tänkbara alternativ för placering av en ny isyta. Skövde Ishall fick utgöra ett referensobjekt, för såväl kostnadsbilden som utformningen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att två ytor kännetecknade en bättre placering än övriga. En av platserna är Boda Idrottsplats och den andra är fastigheten Kilsund 4.

**De föreslagna platserna**

**Kilsund 4**
*Fördelar;*
- detaljplanen tillåter idrottsverksamhet inom en viss byggrätt
- markyta finns för 2 isytor
- nära Ishallen med samordning av vaktmästare och fastighetsskötare.
- lättare att växla mellan arenorna, god flexibilitet med närheten vid större

arrangemang
- närhet till skolor som idag har särskilda idrottsklasser för konståkare
- bra kommunikationer
- ligger inom radien för evenemangsområdet/stråket
- bra möjligheter till övernattning för träningsläger med mera ligger inom gångavstånd
- möjlig tidshorisont; 2 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel, kort avstånd till Norrby
- konkurrerar ej med andra objekt i investeringsbudgeten
- föreningarnas förstaval

*Utmaningar;*
- staden äger inte fastigheten

**Boda IP**

*Fördelar;*

- markyta finns för 2 isytor, staden äger marken
- samordning av befintlig personal (vaktmästare och fastighetsskötare) på plats
- kan samordna verksamhet med Bodaskolan, med inriktning Idrottslinje
- bra möjligheter för övernattning i Bodaskolan vid träningsläger
- bra kommunikationer
- kompletterar en befintlig IP med etablerad föreningsverksamhet
- möjlig tidshorisont; 4-7 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel

*Utmaningar;*
- inte första prioritet bland de boende i området
- ny detaljplan behövs för området

**Borås Simarena**

*Fördelar;*
- staden äger marken
- relativt nära Ishallen och samordning av personal
- bra kommunikationer
- ligger inom radien för evenemangsområdet/stråket
- bra möjligheter till övernattning för träningsläger ligger inom gångavstånd
- möjlig tidshorisont; 4-7 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel
- avsättning för överskottsvärmen till Simhallen

*Utmaningar;*
- endast plats för en isyta, alternativt isyta i två plan – men ett betydligt dyrare alternativ.

- samma problemställning återkommer om ytterligare en isyta på en annan plats
- dyr investering i förhållande till utfall (1 isyta)
- ny detaljplan behövs för området

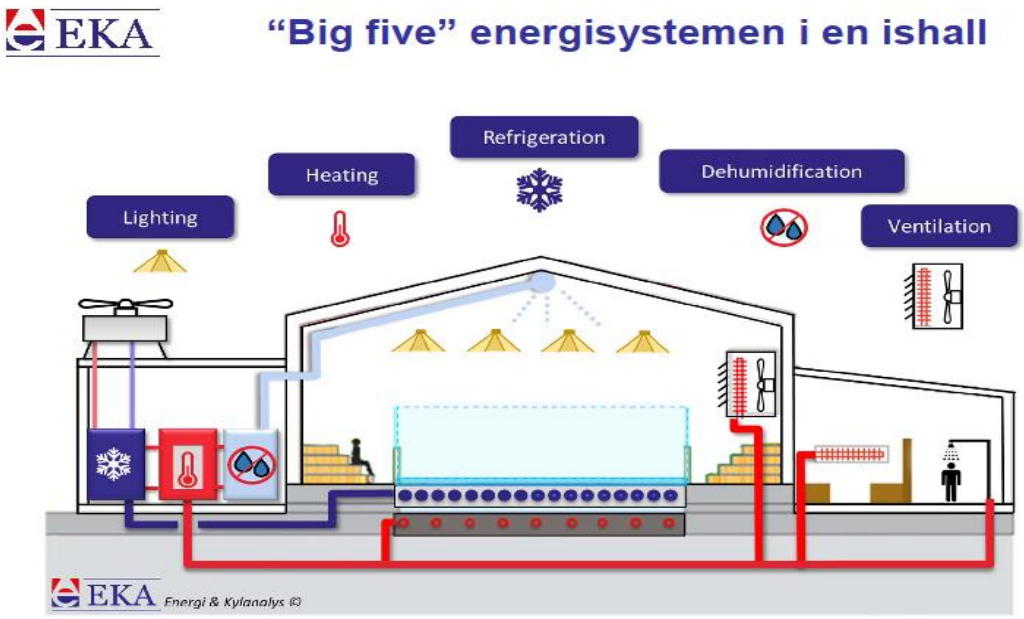
På Borås Simarena har vi skisser på hur en fullstor Ishall (2 isytor) kan se ut. För att effektivisera markanvändningen, så har vi även en skiss på en anläggning i två plan. Kostnaden för denna är dock betydligt högre, uppskattningsvis 250-300 mkr, och är inte försvarbar i detta projekt. I bilaga 2 redovisar vi de båda skisserna.

**Energiutredning**

Fastighetsägaren på Kilsund 4 har anlitat EKA, Energi- och kylanalys AB, för en djupstudie i ärendet. EKA har stor erfarenhet från liknande projekt i Sverige och Europa. EKA har tillfrågats om att ta fram ett ”energiprogram” för den tilltänkta Ishallen. Detta innebär att EKA, baserat på sin erfarenhet, väljer bästa möjliga teknik i ett första funktionellt koncept med avseende på prestanda, miljö och investeringskostnad. Baserat på befintliga arkitektritningar och detta koncept, så görs en beräkning/simulering av anläggningen och dess system vilket ger energianvändning och driftkostnader för de tekniska systemen. Innehållet vad gäller olika delmoment för genomförandet framgår av beskrivningen av fas 1 nedan. Vidare så listas olika ytterligare påbyggnader och potentiella vidare steg under rubriken ”Potentiellt innehåll för kommande faser”. Bilaga 1. Företaget har också, i samråd med fastighetsägaren, studerat möjligheten till en solcellsanläggning på ett eller båda taken, vilket visar sig vara en mycket intressant miljö- och energiinvestering för anläggningen. Den totala elenergiförbrukningen uppgår preliminärt till 700-850 MWh per år, beroende på om vi investerar i en solcellsanläggning eller inte, och försörjer hela anläggningen med kyla, värme, ventilation, avfuktning samt belysning. Dessutom genereras ett värmeöverskott från kylanläggningen med ca 480 MWh, som kan användas och ”försäljas” för uppvärmning av andra lokaler i anslutning till anläggningen eller till fjärrvärmenätet.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att ishallsverksamheten med god marginal kan producera mer värme än vad den själv behöver. Hur denna värme ska hanteras för att även kunna täcka övriga verksamheters behov och eventuellt exporteras på bästa möjliga sätt rekommenderas bli föremål för en fortsatt studie, fas 2, där övriga verksamheternas kyl- och värmebehov kan beräknas för att sedan tillsammans med ishallsverksamhetens behov fungera som input för val av bästa systemlösning och dess dimensionerande kapaciteter. Solcellsanläggningens utformning kan då även vidare optimeras.

Nedan visas en principskiss på hur vi kan energioptimera Ishallen. De fem ”stora” energiförbrukarna, belysning (lighting), värme (heating), kyla (refrigeration), avfuktning (dehumidification) och ventilation, ska samverka för att ge mesta möjliga energinytta.




## Ekonomi

De ekonomiska förutsättningarna kommer att redovisas i samband med att hyreskontraktet tas fram och återkopplas till Fritids- och folkhälsonämnden, Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige.

## Beslutsunderlag

Bilaga 1. Energianalys av företaget EKA

Bilaga 2. Brev från de tre berörda föreningarna

Bilaga 3. Preliminära skisser på Kilsund

Bilaga 4. Skisser på isytor vid Borås Simarena

## Samverkan

Förstudien har genomförts med samtliga berörda förvaltningar i staden. Likaså har berörda föreningar varit aktiva i förarbetet.

## Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden
2. Kommunstyrelsen

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

# AVSIKTSFÖRKLARING

## avseende förhyrning av ishallsanläggning

**MELLAN UNDERTECKNADE HAR FÖLJANDE AVSIKTSFÖRKLARING TRÄFFATS**

BAKGRUND

- Borås Stads Fritids- och folkhälsonämnd har tagit ett principbeslut om förhyrning en ny ishallsanläggning och därvid hemställt till Borås Stads Lokalförsörjningsnämnd, att förhandla med ägaren till fastigheten Borås Kilsund 4, Ås Härads Kilsund AB (ÅHK), om ett förslag till ett långsiktigt hyresavtal för en ny ishall med två isytor på fastigheten Borås Kilsund 4, fortsättningsvis kallad ”Fastigheten”,

- ÅHK är intresserat av att bygga en ishallsanläggning på Fastigheten och har tagit fram skisser och ritningar samt låtit Energi & Kylanalys AB (EKA) ta fram en energiberäkning samt ett förslag på tekniska lösningar avseende kyl- och värmebehoven i en kommande anläggning.

- Fortsättningsvis benämns Fritids- och Folkhälsoförvaltningen som ”FoF”, Lokalförsörjningsförvaltningen som ”LFF” samt Ås Härads Kilsund AB som ”ÅHK”, dessa tre benämns som ”Parterna”.

**Mot denna bakgrund har LFF, FoF och ÅHK ingått följande avsiktsförklaring:**

1. ***Förutsättningen från LFF:s sida att ingå ett bindande hyreskontrakt är***

   ***1.1*** ***att*** Lokalförsörjningsnämnden, Fritids- och folkhälsonämnden, Borås Stads kommunstyrelse och Borås Stads kommunfullmäktige godkänner tecknandet av ett långsiktigt hyreskontrakt på av parterna framförhandlade villkor,

   ***1.2*** ***att*** anbudssumman för byggentreprenaden, avseende den del som LFF skall förhyra, inte överstiger etthundratiomiljoner/110 000 000/kronor exklusive mervärdesskatt (se även punkt 3.8 nedan) samt,

   ***1.3*** ***att*** detaljplanen för Fastigheten godkänner den verksamhet som FoF avser att bedriva.

2. ***Förutsättningen från ÅHK:s sida, att ingå ett bindande hyreskontrakt är***

   ***2.1*** ***att*** ÅHK:s styrelse godkänner tecknandet av ett långsiktigt hyreskontrakt på av parterna framförhandlade villkor,

***2.2*** ***att*** bygglov erhålles för uppförandet av de byggnader där ishallsverksamheten skall inrymmas oberoende av om bygglov inte erhålls för eventuellt övrig verksamhet inom Fastigheten.

***3. Parterna anser gemensamt, att följande är förutsättningarna för ett mellan Parterna bindande hyreskontrakt:***

***3.1*** Byggnationen av ishallsanläggningen skall konkurrensutsättas. Detta betyder, att Parterna gemensamt tar fram erforderligt upphandlingsunderlag, varefter LFF gör en entreprenadupphandling i enlighet med lagen (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU). Det skall av förfrågningsunderlaget framgå, att Staden, efter tilldelningsbeslutet, kommer att göra ett partsskifte på så sätt, att ÅHK i entreprenadkontraktet kommer att ingå som beställare av entreprenaden. Entreprenaden skall upphandlas som en styrd totalentreprenad.

***3.2*** Parterna är medvetna om, att det blivande tilldelningsbeslutet kan komma att överklagas, vilket kan komma att fördröja starten av byggnationen.

***3.3*** Parterna är ense om, att en av de viktigaste entreprenadfrågorna är energi- och miljöaspekten utifrån ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. Parterna skall verka för, att i möjligaste mån genomföra de förslag som framgår av den utredning som har tagits fram av EKA. Om så behövs skall EKA:s utredning kompletteras med ett mer detaljerat förslag, vilket bland annat skall innefatta hur eventuell överskottsvärme skall hanteras.

***3.4*** Byggnaderna skall uppfylla de krav som framgår av LFF:s upprättade *”kravspecifikation lokaler”*, som framgår av bilagorna 1 till denna avsiktsförklaring.

***3.5*** Om parternas hyresförhållande kommer till stånd, skall det i det slutliga hyreskontraktet anges, att Hyresgästen svarar för det inre underhållet av de förhyrda lokalerna från och med ytterväggarnas, golvens och takens insidor medan Hyresvärdens svarar för alla övriga reparationer och allt övrigt underhåll. För sådana byggnadsdelar som ingår i byggnadens konstruktion, såsom bärande balkar och pelare, ansvarar Hyresvärden oavsett om de ligger inom eller utanför den av LFF förhyrda arean. Om Parterna finner det lämpligt, skall i stället för ovanstående text, parterna överenskomma om en detaljerad gränsdragningslista avseende reparations- och underhållsansvaret. Se vidare hyreskontraktets punkt 19.

***3.6*** Som framgår av bifogade skissförslag, bilaga 1, är avsikten att uppföra två ishallar.

***3.7*** De båda ishallarna skall anpassas på sådant sätt, att de går att använda både ”med och utan klubba”. Berörda parter och föreningar är med i framtagandet av utformningen och ytornas beskaffenhet, detta gäller såväl

vid utformningen av isytor, som bi- och träningsytor.

***3.8*** I entreprenadsumman, 110 000 000: -, som anges i denna överenskommelse ingår även den del av entreprenadkostnaderna, som avser mark- och ledningsarbeten samt eventuellt andra förekommande entreprenadarbeten, som berör LFF:s förhyrning men inte utförs i de lokaler som skall förhyras av LFF. Däremot ingår inte kostnaden för den utredning som är framtagen, och möjligen skall kompletteras, av EKA. Kostnaderna för iordningställande av utemiljö, såsom asfaltering och parkeringsplatser, ingår inte i den angivna entreprenadsumman 110 000 000: -.

***3.9*** Om ett bindande hyreskontrakt inte skulle komma till stånd med anledning av att någon av förutsättningarna i punkterna 1.1 – 1.3 eller 2.1 och 2.2 ovan inte uppfylls, faller denna avsiktsförklaring, varvid ingendera parten har något krav å den andra parten, av vad slag det vara må med anledning av denna avsiktsförklaring.

4. ***Under förutsättning av att ovanstående villkor uppfylls är det parternas avsikt att träffa ett slutligt hyreskontrakt med, bland annat, nedanstående villkor***:

| | |
|---|---|
| **1. HYRESVÄRD** | 556388–2884 Ås Härads Kilsund AB<br>Box 1136<br>501 11 Borås |
| **2. HYRESGÄST** | 212000–1561 Borås Stad<br>genom dess Lokalförsörjningsnämnd<br>501 80 Borås |
| **3. LOKALENS ADRESS** | Norrby långgatan 47, kan förändras senare skede |
| **4. LOKALENS KVARTER** | Borås Kilsund 4 |
| **5. LOKALENS SKICK OCH ANVÄNDNINGSÄNDAMÅL** | Förhyrningen avser två ishallar med tillhörande utrymmen, Byggnaden är inte uppförd vid denna avsiktsförklarings ingående. Byggnaden skall uppföras i enlighet med av Hyresgästen upprättade *”kravspecifikation lokal”* samt *”förfrågningsunderlag (RFP)”,* vilka bifogas som bilagor 1 och 2 till denna avsiktsförklaring. Bilaga 2 bifogas i senare skede.<br><br>Som framgår ovan är Parterna är ense om, att en av de viktigaste frågorna är energi- och miljöaspekten utifrån ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. Parterna skall verka för, |

| | |
|---|---|
| | att i möjligaste mån genomföra de förslag som framgår av den utredning som har tagits fram av EKA.<br><br>Om så behövs skall EKA:s utredning kompletteras med ett mer detaljerat förslag, vilket skall innefatta, bland annat, hur eventuell överskottsvärme skall hanteras |
| **6. LOKALENS STORLEK** | Byggnadsarean se bilaga 1<br><br>Eftersom byggnaden inte är uppförd vid kontraktets tecknande är ytorna inte kontrollmätta före denna avsiktsförklarings ingående. Totala lokalareor kan komma att införas i ett slutligt hyreskontrakt när dessa blir kända. |
| **7. INREDNING** | Lokalerna uthyrs utan för verksamheterna avsedd inredning. Vid hyresavtalets upphörande skall hyresgästen, om inte annat har avtalats, bortföra hyresgästen tillhörig inredning och återställa lokalerna i ett skick, som av hyresgästen bedöms som godtagbart.<br><br>Om hyresgästen vid sin avflyttning från lokalerna har kvarlämnat inredning eller annat material äger hyresvärden rätt, att på hyresgästens bekostnad bortforsla detta såsom värdelöst. Om hyresvärden till följd härav skulle drabbas av kostnader, till exempel i form av rivningskostnader, deponiavgifter, avfallsskatt eller transportkostnader, skall hyresgästen ersätta hyresvärden härför. |
| **8. KONTRAKTSTID MED PRELIMINÄR INFLYTTNINGSDAG** | Preliminärt från och med 2024-06-01 till och med 2054-05-31.<br><br>Parterna är ense om, att kontraktstidens början är preliminär och beroende av att byggnaden är inflyttningsklar 2024-06-01. Skulle så inte vara fallet innebär det ingen annan ändring i detta hyreskontrakt än att kontraktstidens början förskjuts. Ingendera parten kommer att ha något krav på den andra parten med anledning av detta.<br><br>Hyresgästen skall beredas tillfälle att minst två månader före hyrestidens början beredas tillträde till lokalerna för utförandet av sina arbeten med installationer och eventuellt kompletterande byggnationer |

| | |
|---|---|
| | Hyresvärden skall senast sex månader före kontraktstidens början meddela Hyresgästen de exakta tidpunkterna för hyrestidens början samt den dag då hyresgästen får tillträde till lokalerna för utförandet av sina egna arbeten enligt ovan. |
| **9. UPPSÄGNINGS- OCH FÖRLÄNGNINGSTIDER** | Uppsägning av detta avtal skall göras minst tjugofyra/24/ månader före den avtalade hyrestidens utgång i annat fall är avtalet förlängt med tre år för varje gång med enahanda uppsägningstid. |
| **10. HYRANS BESTÄMMANDE** | Bashyran är sexmiljoneråttahundrasjuttiofemtusen /6 875 000:-/kronor per år för ytorna enligt bilaga 1. Hyran utgår från och med dagen för kontraktstidens början.<br><br>Hyran är beräknad utifrån en *tänkt* total byggkostnad, om 110 000 000 kronor exkl. moms, eftersom entreprenaden inte är upphandlad (enligt LOU) vid denna avsiktsförklarings ingående men ska justeras uppåt med samma proportion som den totala byggkostnaden överstiger 110 000 000 kr. ÄTOR som skulle komma att påverka hyran uppåt skall skriftligen godkännas av LFF innan beställningen görs av Hyresvärden. LFF skall även beredas tillfälle, att skriftligen godkänna Hyresvärdens överenskommelse med Entreprenören om avgående arbeten i förhållande till vad som har upphandlats. |
| **11. HYRANS BETALNING** | Hyra jämte hyrestillägg skall, utan anfordran, erläggas senast den sista vardagen före början av varje kalenderkvartal. Hyrestillägg skall anses som avtalad hyra. |
| **12. RÄNTA. BETALNINGSPÅMINNELSER** | Vid försenad hyresbetalning skall hyresgästen erlägga dels ränta enligt räntelagen, dels också ersättning för varje skriftlig betalningspåminnelse enligt lagen om ersättning för inkassokostnader m.m.<br><br>Ersättning för påminnelse utgår med belopp, som vid varje |

| | |
|---|---|
| | tillfälle gäller enligt förordningen om inkassokostnader m.m. |
| **13. INDEXKLAUSUL** | 50 % av den överenskomna bashyran enligt punkten 10 ovan skall under hyrestiden omräknas med hänsyn till förändringarna i konsumentprisindex (totalindex) med 1980 som basår och enligt följande grunder:<br><br>50 % av bashyran skall vara anpassad till indextalet för oktober månad år 2024. Detta tal, bastalet, är okänt vid kontraktets tecknande. Skulle indextalet någon påföljande oktobermånad ha stigit i förhållande till bastalet, skall 50 % av bashyran ändras med samma procenttal varmed indextalet har ändrats i förhållande till bastalet.<br><br>I fortsättningen skall 50 % av bashyran höjas eller vara oförändrad i förhållande till indexändringarna, varvid hyresändringen beräknas på basis av den procentuella förändringen mellan bastalet och indextalet för respektive oktobermånad. Vid förändring av hyran skall denna avrundas till heltal kronor.<br><br>Hyresbeloppet skall aldrig sättas lägre än bashyran. Hyresförändring sker alltid från och med den 1 januari året efter det att oktoberindex har föranlett omräkning. |
| **14. VÄRME OCH UPPVÄRMNING AV VARMVATTEN** | Ingår inte i hyran. Hyresgästen tecknar eget avtal med leverantören av fjärrvärme.<br><br>Om det inte är möjligt för Hyresgästen att teckna ett separat avtal med leverantören av fjärrvärme, skall ersättning i stället erläggas till Hyresvärden enligt en separat, av Hyresvärden på dennes bekostnad uppsatt, undermätare för fjärrvärme. |
| **15. VA-AVGIFT, ANSLUTNING AV YTTERLIGARE LEDNINGAR** | Ingår inte i hyran. Hyresgästen tecknar eget avtal med leverantören av VA. Om det inte är möjligt för Hyresgästen att teckna ett separat avtal avseende VA skall ersättning i stället erläggas till Hyresvärden enligt en separat, av Hyresvärden på dennes bekostnad uppsatt, undermätare för VA. |

| | |
|---|---|
| **16. KYLA OCH VENTILATION** | Hyresvärden tillhandahåller de anläggningar för ventilation och kyla, som kommer att finnas i lokalen den dag när den första hyresperioden börjar och som framgår av bifogade kravspecifikation och RFP, bilagorna 1 och 2. För det fall, att hyresgästen härutöver önskar annan ventilation eller komfortkyla till lokalen har hyresgästen att själv ombesörja och bekosta sådan installation.<br><br>Hyresgästen svarar för drift och underhåll av anläggningar för ventilation och kyla, oavsett vem som ursprungligen har installerat denna. Hyresgästen får inte ansluta egen utrustning till fastighetens värme-, ventilations-, eller köldbärarsystem utan skriftligt tillstånd från hyresvärden. |
| **17. ELSTRÖM** | Ingår inte i hyran. Hyresgästen tecknar eget abonnemang med leverantör av el. |
| **18. EMBALLAGE- OCH SOPHÄMTNING** | Ombesörjs och bekostas av hyresgästen. Om källsortering förekommer inom fastigheten förbinder sig hyresgästen att följa reglerna för detta. |
| **19. DRIFT AV DEN FÖRHYRDA BYGGNADEN.**<br><br>**UNDERHÅLL.** | Hyresvärden svarar för driften av byggnaderna medan Hyresgästen ombesörjer och bekostar driften av de förhyrda lokalerna.<br><br>Hyresvärden svarar för allt det underhåll som enligt nedan inte åligger hyresgästen.<br><br>Hyresgästen svarar för det inre underhållet av de förhyrda lokalerna från och med ytterväggarnas, golvens och takens insidor. För sådana byggnadsdelar som ingår i fastighetens konstruktion, såsom bärande balkar och pelare, ansvarar Hyresvärden, oavsett om dessa delar ligger inom eller utanför den av Hyresgästen förhyrda arean.<br><br>Hyresgästens underhållsansvar omfattar också av hyresvärden eventuellt tillhandahållen utrustning, som till exempel i de förhyrda lokalerna installerad utrustning för ventilation, kyla och sprinklers. |

| | |
|---|---|
| | Hyresvärden förbinder sig att utnyttja entreprenörens garantiansvar för sådana fel som faller inom detta ansvar under garantitiden (fem år).<br><br>Hyresgästen äger inte erhålla nedsättning av hyran under den tid då hyresvärden låter verkställa underhåll av fastigheten, byggnaden eller de förhyrda lokalerna. Hyresvärden skall minst en månad i förväg underrätta hyresgästen om tidpunkt för reparation.<br><br>Om hyresgästen, utan erforderligt bygglov, vidtar ändringar i de förhyrda lokalerna - och värden till följd härav tvingas utge byggnadsavgift eller tilläggsavgift enligt PBL - skall hyresgästen till hyresvärden utgiva motsvarande belopp.<br><br>Då hyresgästen själv utför arbeten i lokalen skall han till hyresvärden, i god tid före arbetets utförande, förete byggvarudeklarationer för det material där sådana deklarationer föreligger. |
| **REVISIONSBESIKTNINGAR.** | Om det vid revisionsbesiktningar -till exempel av elanläggning, sprinkleranläggning och annat - skulle konstateras brister i av hyresgästen utförd installation är hyresgästen skyldig, att på sin bekostnad tillrätta dessa fel inom den tid som framgår av föreläggandet. |
| **TILLTRÄDE TILL VISSA UTRYMMEN** | Hyresgästen medger fritt tillträde, utan tillsägelse i förväg, till de utrymmen som personal från elverk, va-verk, teleföretag och liknande behöver ha tillträde till. Dessa utrymmen får inte blockeras av hyresgästen. |
| **20. SKYLTAR, SKYLTSKÅP FÖNSTER OCH DÖRRAR** | Hyresgästen medges rätt att uppsätta skyltar. Dessa skall dock i avseende på utformning och placering godkännas av hyresvärden och vara anpassade till det av hyresvärden upprättade skyltprogrammet för byggnaden.<br><br>Vid avflyttning åligger det hyresgästen att återställa fasaden till ett av hyresvärden godtagbart skick. Hyresgästen äger inte rätt att uppsätta automater och skyltskåp å ytterväggarna utan särskilt medgivande av hyresvärden. Skulle bygglov erfordras för skylt skall sådant sökas av hyresgästen på dennes bekostnad. |

| | |
|---|---|
| | Vid mera omfattande fastighetsunderhåll, såsom fasadrenovering, åligger det hyresgästen, att på egen bekostnad och utan ersättning nedmontera och åter uppmontera skyltar, markiser, antenner och därmed jämställt. Hyresgästen svarar för skador på skyltar, fönster och dörrar. |
| **21. LÅSANORDNINGAR. FÖRSÄKRINGAR. LARM** | Hyresgästen skall på egen bekostnad utrusta lokalerna med sådana lås- och stöldskyddsanordningar som krävs för giltigheten av hyresgästens affärs- eller företagsförsäkring, i den mån inte försäkringsbolaget godtar de lås hyresvärden vid inflyttningen har inmonterat.<br><br>Hyresgästen är skyldig att teckna och vidmakthålla försäkring avseende samtliga till lokallägenheten hörande fönster, lastportar och dörrar. |
| **22. PARKERINGSPLATSER** | Bestäms i senare skede, men föreskriven parkeringsnorm måste uppfyllas. |
| **23. SNÖRÖJNING, SANDNING, FASTIGHETSSKÖTSEL** | Snöröjning sandning och fastighetsskötsel ombesörjs och bekostas av Hyresgästen. |
| **24. MERVÄRDESSKATT** | Om hyresvärden är, eller kommer att bli, redovisningsskyldig för mervärdesskatt på hyran, skall hyresvärden äga rätt att under löpande kontraktstid, uttaga motsvarande kostnad av hyresgästen, dock endast under förutsättning, att hyresgästen är momsredovisningsskyldig för den verksamhet som bedrivs i lokalerna.<br><br>Mervärdesskatten skall erläggas samtidigt med hyran och beräknas enligt vid varje tillfälle gällande regler för moms på hyra. Enligt nu gällande regler skall mervärdesskatten beräknas på vid varje tillfälle utgående total hyra - varmed förstås bashyra + indextillägg + samtliga övriga hyrestillägg och ersättningar.<br><br>Om hyresgästen agerar på sådant sätt, (exempelvis genom att upplåta lokalen i andra hand), att hyresvärden blir återbetalningsskyldig för mervärdesskatt skall hyresgästen ersätta hyresvärden med hela det återbetalda beloppet. Härutöver skall hyresgästen utge ersättning för den kostnadsökning |

| | |
|---|---|
| | det innebär för hyresvärden, att han inte längre har avdragsrätt för ingående mervärdesskatt. |
| **25. FASTIGHETSSKATT, KOMMUNAL FASTIGHETSAVGIFT ELLER DÄRMED JÄMSTÄLLT** | Fastighetsskatt alternativt kommunal fastighetsavgift ingår inte i hyran. |
| **26. KRAV FRÅN MYNDIGHETER** | Det ankommer på hyresgästen, att på eget ansvar och egen bekostnad svara för de åtgärder som i de förhyrda lokalerna kan komma att krävas av miljö- och hälsoskyddsnämnd, byggnadsnämnd, brandmyndighet, försäkringsbolag, yrkesinspektion eller annan myndighet om det inte är åtgärd på byggnad för vilken hyresvärden svarar enligt punkt 19. Hyresgästen skall, innan åtgärd vidtas, samråda med hyresvärden. |
| **27. SKYDD MOT OLYCKOR BRANDSKYDD** | Byggnaden skall uppföras enligt Hyresgästens kravspecifikation och RFP (bilagorna 1 och 2) vilka inte får strida mot gällande lagar och förordningar på området.<br><br>Enligt Lagen (2003:778) om skydd mot olyckor gäller, att en ägare av byggnader är skyldig att skriftligen till kommunen lämna en redogörelse för brandskyddet i fastigheten eller anläggningen. Hyresgästen är skyldig att lämna hyresvärden de uppgifter som behövs för att denne skall kunna fullgöra sin redogörelseskyldighet.<br><br>Hyresgästen och hyresvärden skall på begäran av den andre lämna de uppgifter som denne behöver för att kunna fullgöra sin skyldighet att lämna redogörelse för brandskyddet enligt Lagen om skydd mot olyckor.<br><br>**Fördelning av ansvar för tekniska brandskyddsåtgärder**<br>Hyresvärden ansvarar på egen bekostnad för anordnande, installation och underhåll av allt tekniskt brandskydd som är hänförligt till fastighetens allmänna funktion. Hyresvärden ansvarar vidare för att lokalen vid hyrestidens början uppfyller det krav på brandskydd som för avsedd användning av lokalen följer av gällande regler. |

Hyresgästen ansvarar på egen bekostnad för anordnande, installation och underhåll av det tekniska brandskydd som efter hyrestidens början kan komma att krävas för den verksamhet för vilken lokalen är upplåten.

Hyresgästen är skyldig att fortlöpande kontrollera funktionen av allt i lokalen befintligt tekniskt brandskydd och på egen bekostnad vidta nödvändiga service- och underhållsåtgärder, oavsett vem som har försett lokalen med en anordning eller utrustning. Hyresgästens service- och underhållsskyldighet omfattar dock inte sprinkleranordningar som hyresvärden har installerat i lokalen.

Parterna förbinder sig, var och en för sin del, att se till att räddningsvägar, utrymningsvägar, sprinkleranordningar och andra brandskyddsanordningar vid varje tidpunkt hålls fria från hindrande föremål samt att genomföringar som görs i brandcell förses med varaktiga brandtätningar.

Part är skyldig att ersätta all skada som är en följd av brister i utrustning eller anordning som parten har installerat eller som i annat fall har inträffat på grund av bristfälligt utförd åtgärd av parten eller som har uppkommit till följd av att parten inte har utfört en åtgärd som han har varit skyldig att vidta.

Annan reglering av ansvaret för brandskyddsåtgärder än ovanstående gäller endast om detta särskilt överenskommits.

**Systematiskt brandskyddsarbete m.m.**
Partena är medvetna om sitt ansvar för att ett tillfredsställande brandskydd upprätthålls i fastigheten och i lokalen och förbinder sig att fortlöpande vidta, förutom de tekniska åtgärder som reglerats i det föregående, även de organisatoriska åtgärder som behövs för att minska risken för brand och för att hindra eller begränsa skador till följd av brand. Parterna ska samråda med varandra innan mer omfattande åtgärder vidtas. Part ska vidare på begäran av den andre parten lämna den information om fastigheten respektive verksamheten som parten behöver för att kunna

| | |
|---|---|
| | fullgöra sitt åtagande enligt denna klausul och sina skyldigheter enligt lagstiftningen om skydd mot olyckor. Part är dessutom skyldig att en gång om året bereda den andre parten tillfälle att få ta del av dokumentation och uppföljning av partens systematiska brandskyddsarbete.<br><br>**Redogörelse för brandskyddet**<br>Lokalen omfattas av kravet på skriftlig redogörelse för brandskyddet enligt lagstiftningen om skydd mot olyckor. Hyresgästen respektive hyresvärden förbinder sig härmed att på begäran av den andre lämna de uppgifter som denne behöver för att kunna fullgöra sin redogörelseskyldighet. |
| **28. OFÖRUTSEDDA KOSTNADER** | Som tillägg till hyran skall hyresgästen under hyrestiden, utan uppsägning, samtidigt med hyran, erlägga på lokalen belöpande andel av sådana kostnadsökningar som uppkommer på grund av införande eller höjning av för fastigheten gällande annan skatt än fastighetsskatt, avgift eller pålaga som riksdag, regering, kommun eller myndighet kan komma att besluta.<br><br>Sak samma gäller om hyresvärden åläggs generella ombyggnadsåtgärder eller liknande på fastigheten, som inte enbart avser lokalen, till följd av beslut från riksdag, regering, kommun eller myndighet.<br><br>Här omtalad hyresökning skall anses avtalad att utgå från och med den dag då hyresvärdens kostnadsökning inträffar och skall erläggas enligt detta avtals regler för hyrans betalning.<br><br>Lokalens andel skall beräknas i förhållande till i fastighetens utgående hyror vid tidpunkten för kostnadsökningen. Med skatt enligt denna punkt avses inte fastighetsskatt och moms om särskild överenskommelse härom träffats i detta kontrakt. |
| **29. FORCE MAJEURE** | Arbetsinställelse blockad eller sådant varöver parterna inte råder, såsom krig, upplopp, eldsvåda, explosion eller ingripande av myndighet, fritar parterna såväl från fullgörande av dess enligt detta kontrakt åliggande skyldigheter, i den |

| | |
|---|---|
| | mån de inte kan fullgöras annat än till onormalt höga kostnader, liksom från skyldighet att erlägga skadestånd. |
| **30. LEDNINGAR FÖR TELEFONI OCH DATAKOMMUNIKATION** | Ledningar för telefoni- och datakommunikation tillhandahålls av hyresvärden till den del det framgår av bifogade kravspecifikation och RFP, bilagorna 1och 2. Övrig installation och ledningsdragning ombesörjes och bekostas av hyresgästen. |
| **31. MILJÖFRÅGOR TILLSYNSAVGIFTER OCH ANDRA AVGIFTER** | Hyresgästen skall följa bestämmelserna i Miljöbalken och dessutom informera hyresvärden om man bedriver hälso- och miljöfarlig verksamhet. Hyresgästen skall också informera hyresvärden om sådana iakttagelser som kan vara av betydelse för miljö och hälsa.<br><br>Under hyrestiden skall hyresgästen följa de anvisningar som hyresvärden lämnar avseende hanteringen av avfall, miljöfarligt avfall samt kemiska produkter. Hyresgästen förbinder sig att informera hyresvärden i frågor som rör val av material, teknisk utrustning för fasta installationer, ombyggnader och liknande, som sker genom hyresgästens försorg samt att i samband härmed lämna hyresvärden erforderlig miljöinformation.<br><br>Hyresgästen garanterar, att hans köldmedieanläggningar uppfyller samtliga de krav som uppställs i Miljöbalken och andra miljöföreskrifter. Således är hyresgästen skyldig att efterfölja reglerna för anmälan, årlig kontroll och rapportering i dessa avseenden. Hyresgästen skall bekosta sådana tillsyns- och övriga avgifter som följer av miljöbalken eller av annan lagstiftning och andra författningar och som är direkt hänförliga till den i lokalen bedrivna verksamheten. |
| **32. ÖVERLÅTELSE AV HYRESKONTRAKTET OCH UNDERUTHYRNING.** | Hyresgästen äger inte rätt att överlåta detta kontrakt på annan, eller andrahandsuthyra hela eller delar av lokalen, utan hyresvärdens skriftliga medgivande. |
| **33. MEDDELANDE OM ÄNDRAD ADRESS OCH ÄNDRING AV FIRMATECKNARE** | Hyresgästen och hyresvärden förbinder sig att meddela varandra om deras respektive adresser skulle komma att ändras. Parterna skall också omgående meddela varandra vid förändringar i rätten att teckna respektive parts firma. |

| | |
|---|---|
| **34. HYRESGÄSTANPASSNING AV LOKALERNA.** | De med detta kontrakt avsedda lokalerna överlåts till hyresgästen i det skick som framgår av bifogade kravspecifikation och RFP, bilagorna 1 och 2.<br><br>Hyresgästens har att själv anpassa lokalerna till sin verksamhet och Hyresvärden skall för detta ändamål ställa byggnaden till Hyresgästens förfogande två månader före hyrestidens början.<br><br>Hyresgästen har att ansöka om och bekosta samtliga de tillstånd som erfordras för sin anpassning av lokalerna, såsom eventuellt bygglov, tillstånd av miljöförvaltning, räddningstjänst och andra myndigheter. Hyresvärden åtar sig att, om så erfordras, biträda hyresgästen ansökningar.<br><br>Hyresvärden medger, att hyresgästen utför de aktuella anpassningsåtgärderna. |
| **RIKTLINJER FÖR TILLGÄNGLIGHET** | Parterna åtar sig, att vid sin anpassning av lokalerna uppfylla samtliga de riktlinjer och standarder som framgår av Västra Götalandsregionens (VGR) riktlinjer och standard för fysisk tillgänglighet. |
| **35. Förköpsförbehåll avseende aktierna i Hyresvärdsbolaget** | Aktierna i 556388–2884 Ås Härads Kilsund AB (”Bolaget”) ägs till 100 % av ÅS Härads Holding AB, 556837-6379, (”Säljaren”). Om Säljaren skulle önska försälja samtliga, eller delar av, sina aktier i Bolaget skall Borås Stad beredas tillfälle att förköpa aktierna. Erbjudandet om förköp kan endast utnyttjas avseende samtliga de aktier som erbjudandet omfattar.<br><br>Erbjudandet om att förköpa aktierna skall innehålla pris samt betalnings- och samtliga övriga villkor för försäljningen och skriftligen ställas till LN.diarium@boras.se samt KS.diarium@boras.se. Om Staden önskar begagna sig av sin förköpsrätt skall förköpsanspråket meddelas till Säljaren inom 90 dagar, räknat från den dag erbjudandet har diarieförts hos Staden. Aktie som förköps skall betalas inom två månader från den tidpunkt, då priset blev bestämt.<br><br>Om Staden avstår från att utnyttja sig förköpsrätt, eller inte svarar inom avtalad tid, är Säljaren fri att försälja aktierna/aktien till annan än Staden. |

| | |
|---|---|
| | Säljaren förbinder sig att i Bolagets bolagsordning införa vad som här överenskommits. |
| **36. Rangordnings-regler** | Om det mellan detta hyreskontrakt och de till kontraktet fogade bilagorna, eller mellan bilagorna, skulle finnas motstridiga uppgifter gäller de i följande ordning om inte omständigheterna uppenbarligen föranleder annat: |

| | Rangordning | Bilaga |
|---|---|---|
| **1** | Detta hyreskontrakt | |
| | | |
| | | |

## UNDERSKRIFTER

**DETTA KONTRAKT, SOM INTE UTAN SÄRSKILT MEDGIVANDE FÅR INSKRIVAS ELLER PANTSÄTTAS, HAR UPPRÄTTATS I TVÅ LIKA LYDANDE EXEMPLAR, AV VILKA PARTERNA HAR TAGIT VAR SITT.**

| | |
|---|---|
| **BORÅS DEN / 2021** | ÅS HÄRADS KILSUND AB<br><br>_____<br>V.d. |
| **BORÅS DEN / 2021** | BORÅS STAD, DESS LOKALFÖRSÖRJNINGSNÄMND<br><br>_____ _____ |

DENNA AVSIKTSFÖRKLARING HAR UPPRÄTTATS I FYRA LIKA LYDANDE EXEMPLAR AV VILKA NEDANSTÅENDE PARTER HAR TAGIT VAR SITT

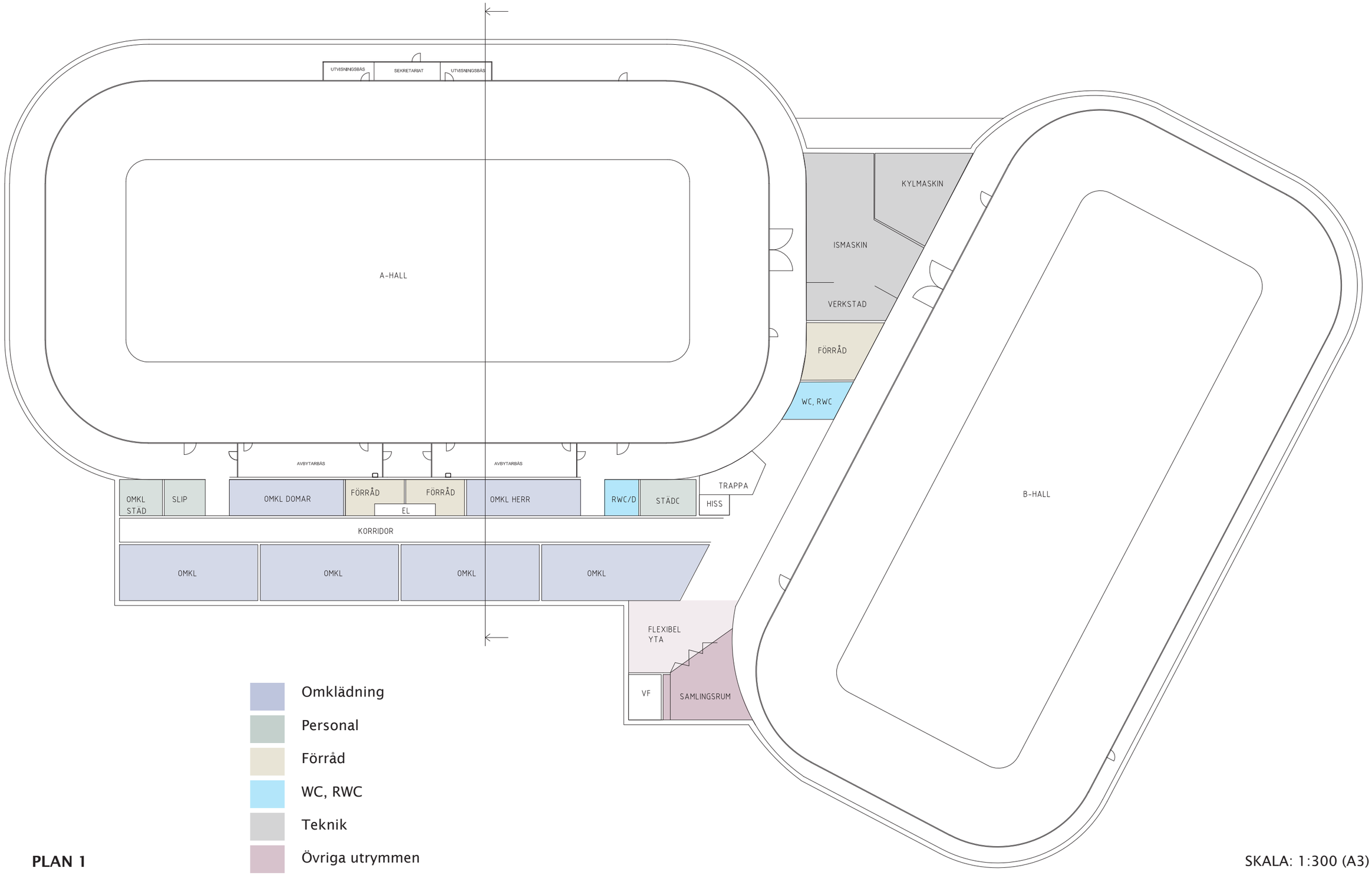
Borås den / 2021
BORÅS STAD
LOKALFÖRSÖRJNINGSFÖRVALTNINGEN

Borås den / 2021
BORÅS STAD
FRITIDS OCH FOLKHÄLSOFÖRVALTNINGEN

Borås den / 2021
ÅS HÄRADS KILSUND AB

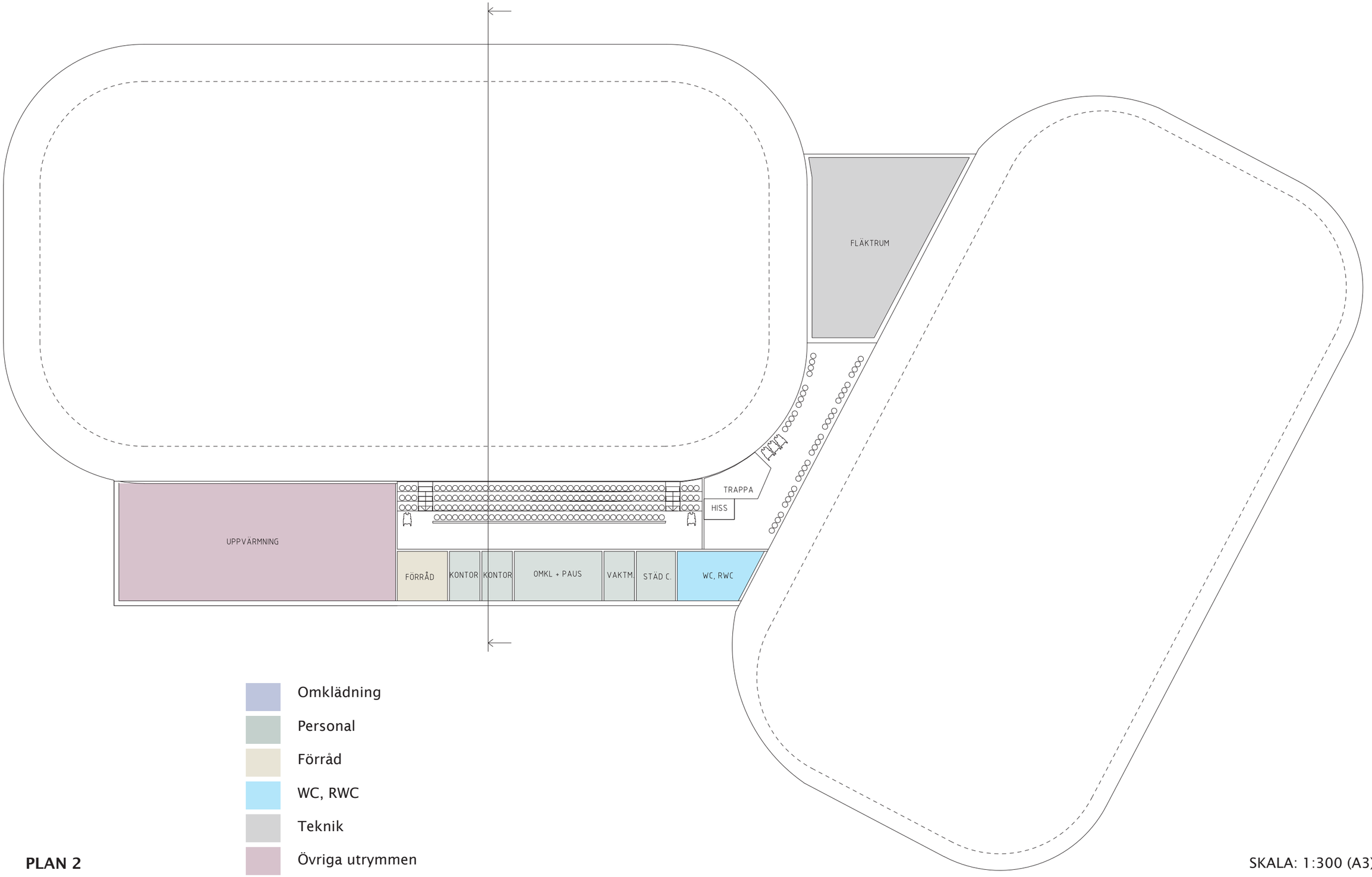
I min egenskap av innehavare av samtliga aktier i Ås Härads Kilsund AB godkänner jag vad som ovan i punkten 36 har överenskommits avseende förköpsförbehåll avseende aktierna i hyresvärdsbolaget

**Borås den / 2021**




**PLAN 1**

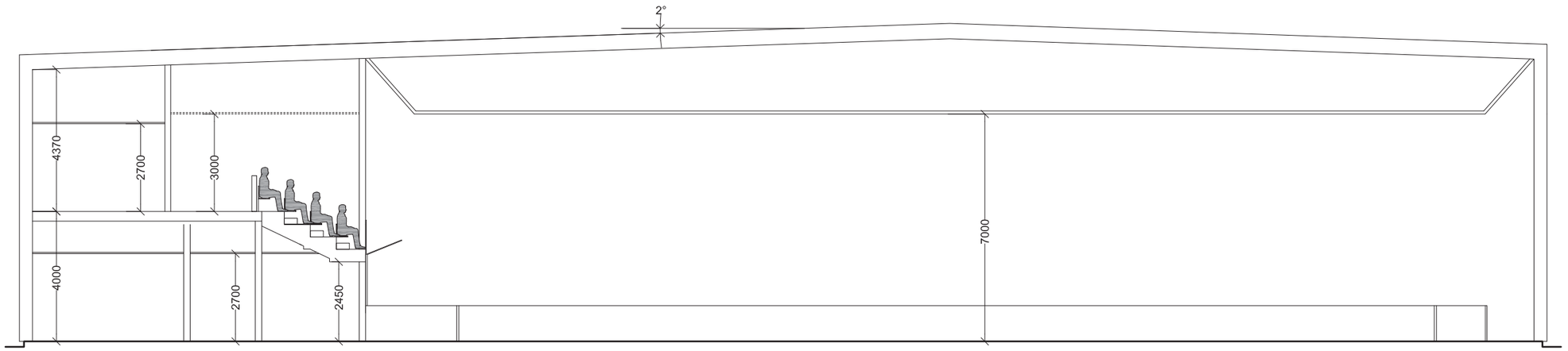
SKALA: 1:300 (A3)



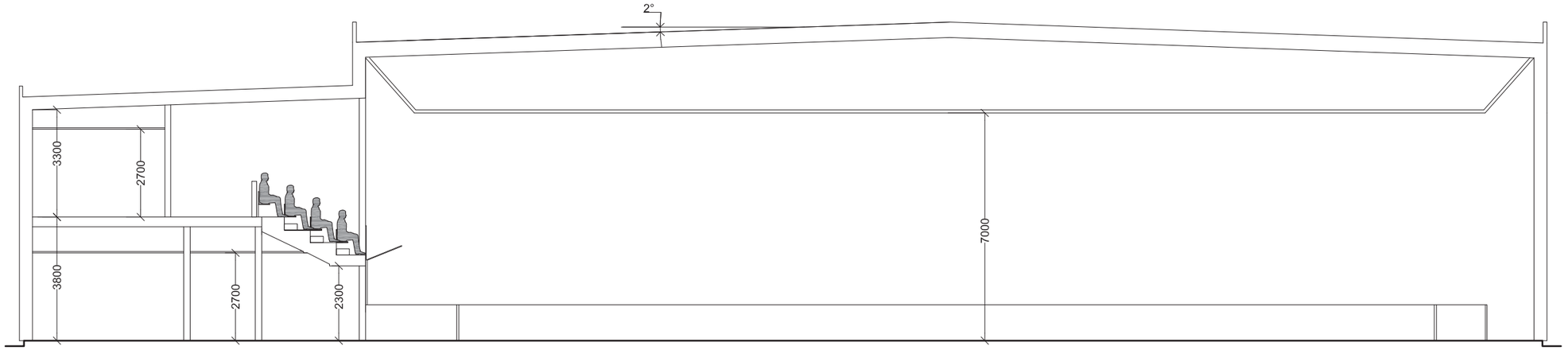

Omklädning
Personal
Förråd
WC, RWC
Teknik
Övriga utrymmen

**PLAN 2**

SKALA: 1:300 (A3)

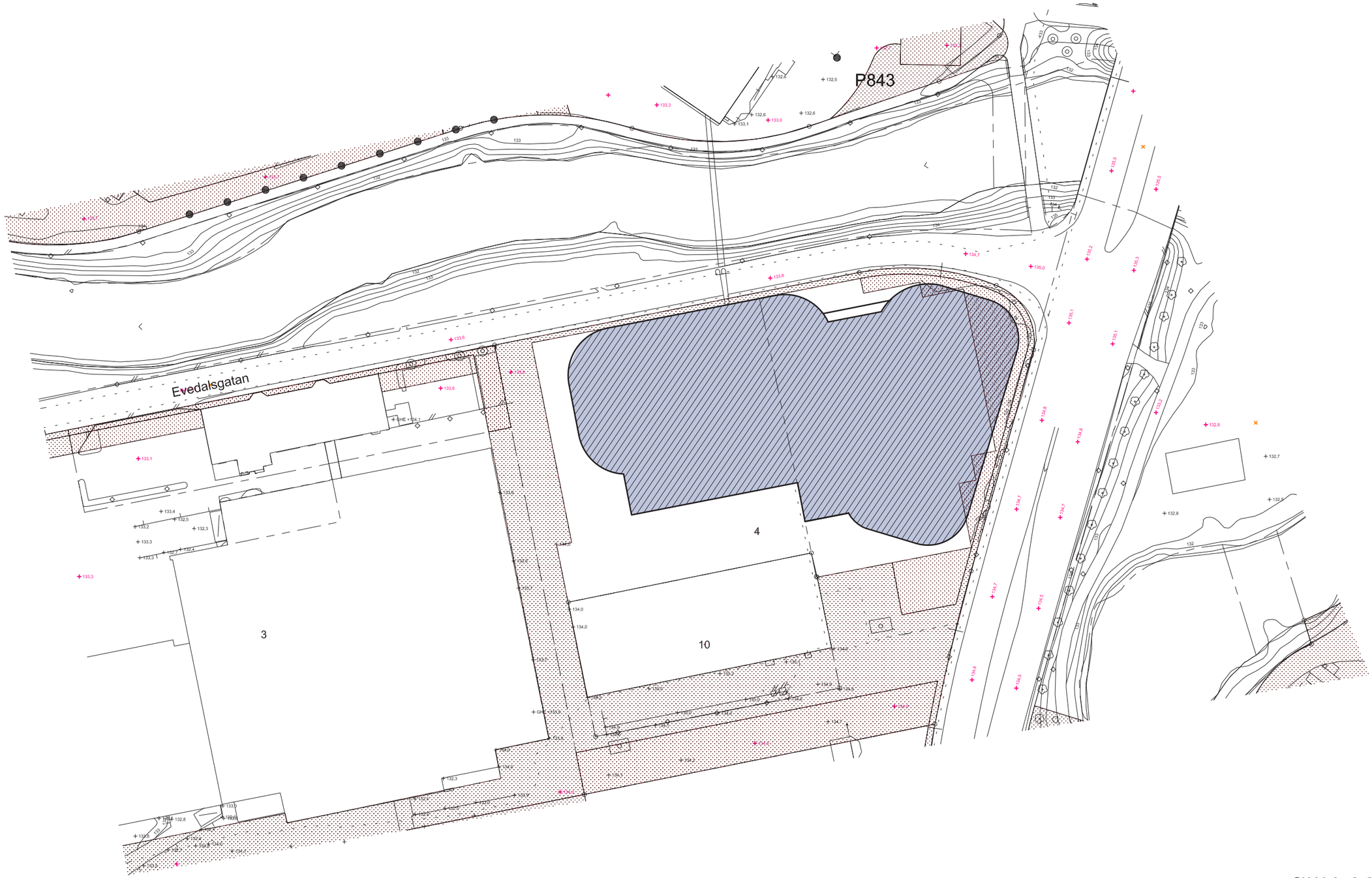



**SEKTION ALT 1**




**SEKTION ALT 2**

SKALA: 1:150 (A3)




SKALA: 1:1000 (A3)

BORÅS STAD

# SITUATIONSPLAN

NY ISHALL I BORÅS - FÖRSTUDIE - AVSTÄMNING 1, 2021 11 04



TYRÉNS

Thobias Mattsson
Handläggare
033 357672

# Nyförhyrning - Nya isytor i Borås

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

Under förutsättning att Fritids- och folkhälsonämnden godkänner avtalsförslaget beslutar Lokalförsörjningsnämnden att godkänna detsamma. Avtalet skickas vidare till Kommunstyrelsen för beslut.

## Ärendet i sin helhet

2020 gav Kommunfullmäktige Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag genom en förstudie att genomföra ny lokalisering av ny ishall och möjligheten att alternativ driftform prövas. Se mer i bifogad fil.

Fastigheten Kilsund 4 har en godkänd detaljplan för ändamålet Nya isytor och utefter detta har en avsiktsförklaring tillsammans med ett hyresavtal tagits fram av berörda förvaltningar och parter. Hyresavtalets konstruktion är uppbyggd på att fastighetsägaren är frivilligt skattskyldig och därmed kan bara Borås Stad, som hyresgäst, hyra ut i andrahand eller andra evenemang till momspliktiga verksamheter.

## Beslutsunderlag

1. Avtalsförslag
2. Skrivelse Fritid- och folkhälsonämnden
3. Planskisser
4. Karta
5. Avsiktsförklaring Hyresavtal

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen
2. Fritid- och folkhälsonämnden

Helene Sandberg
Ordförande

Anders Waldau
Förvaltningschef

Thobias Mattsson
Handläggare
033 357672

# Nyförhyrning - Nya isytor i Borås

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

Under förutsättning att Fritids- och folkhälsonämnden godkänner avtalsförslaget beslutar Lokalförsörjningsnämnden att godkänna detsamma. Avtalet skickas vidare till Kommunstyrelsen för beslut.

## Ärendet i sin helhet

2020 gav Kommunfullmäktige Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag genom en förstudie att genomföra ny lokalisering av ny ishall och möjligheten att alternativ driftform prövas. Se mer i bifogad fil.

Fastigheten Kilsund 4 har en godkänd detaljplan för ändamålet Nya isytor och utefter detta har en avsiktsförklaring tillsammans med ett hyresavtal tagits fram av berörda förvaltningar och parter. Hyresavtalets konstruktion är uppbyggd på att fastighetsägaren är frivilligt skattskyldig och därmed kan bara Borås Stad, som hyresgäst, hyra ut i andrahand eller andra evenemang till momspliktiga verksamheter.

## Beslutsunderlag

1. Avtalsförslag
2. Skrivelse Fritid- och folkhälsonämnden
3. Planskisser
4. Karta
5. Avsiktsförklaring Hyresavtal

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen
2. Fritid- och folkhälsonämnden

Helene Sandberg
Ordförande

Anders Waldau
Förvaltningschef

## Nytt avtal Lokalförsörjningsnämnden

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Fastighet** | Borås Kilsund 4 | | |
| **Adress** | Evedalsgatan/ Norrby långgatan | | |
| **Hyresvärd** | Ås Härads Kilsund AB | | |
| **Yta** | Enligt ritning | | |
| **Hyra** | 6 875 000 kr/år | | |
| **Index** | 50 % KPI | | |
| **Avtalstid** | 30 år | 24 mån uppsägning | 3 års förlängning |
| **Prel. Tillträde (nytt avtal)** | 2024-06-01 | | |
| **Moms** | Exkl. | | |
| **Anpassningar** | Kostnader för anpassningar tillkommer | | |

## Hyra Fritids - och Folkhälsonämnden

| | |
|---|---|
| **Yta** | Enligt ritning |
| **Klass** | Självkostnad |
| **Årshyra** | 6 875 000 kr |

Hyran kan komma att justeras ytterligare beroende på fastighetsägarens slutliga investering

Tommy Jingfors
Handläggare
033 357366

# Nya isytor i Borås

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden hemställer till Lokalförsörjningsnämnden att förhandla med fastighetsägaren för Kilsund 4 om ett förslag till ett långsiktigt hyresavtal för en ny Ishall med två isytor. Avtalsförslaget gäller under förutsättning av Fritids- och folkhälsonämnden, Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktiges godkännande.

## Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag 2020 att ”förstudie ska genomföras när det gäller lokalisering av ny ishall och möjlighet till alternativ driftsform prövas.”

Som bakgrund till hemställan finns ett förstudiearbete som beskrivs nedan och som ligger till grund för framställan.
Sammantaget har Fritids- och folkhälsoförvaltningen, i en gemensam analys och i nära samråd med berörda förvaltningar, bedömt att den bästa placeringen för nya isytor är vid fastigheten Kilsund 4. Bevekelsegrunden är bland annat att fastigheten har en godkänd detaljplan för ändamålet. På fastigheten tillåts en byggrätt på ca 5 400 m2, med en bygghöjd på 12 m för idrottsändamål. De övriga två alternativen (Boda idrottsplats och vid Borås Simarena) kräver nya detaljplaner, som kan ta 2-5 år att förverkliga, innan byggnation kan vara aktuellt. På dessa tomter finns också många andra konkurrerande intressen. En annan bevekelsegrund är att investeringen inte belastar stadens investeringsbudget och således inte behöver konkurrera med andra investeringsbehov.
I den förstudie som genomförts och som studerade ett 20-tal olika fastigheter, så fanns tre alternativ kvar till den slutliga processen. Förutom fastigheten vid Kilsund 4, så har Borås Simarena samt Boda idrottsplats studerats ingående.
I förutsättningarna för ett eventuellt hyresavtal, så regleras principerna för hur ägandet och driften av anläggningen ska se ut. Under arbetets gång har tjänstepersoner på Fritids- och folkhälsoförvaltningen och berörda förvaltningar deltagit i samtal med fastighetsägaren för att säkerställa de principer som ska gälla vid en förhyrning av anläggningen.



Postadress
501 80 Borås

Besöksadress
Sturegatan 38

Hemsida
boras.se

E-post
fritidfolkhalsa@boras.se

Telefon
033-35 70 00 vxl

En av de viktigaste frågorna i anslutning till byggnationen av två nya isytor har energi- och miljöaspekten varit, utifrån ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. En energiutredning är i praktiken klar och bifogas denna skrivelse.
Byggnationen av de två nya isytorna med tillhörande faciliteter kommer att konkurrensutsättas.

## Ärendet i sin helhet

Sedan 2015 har Fritids- och folkhälsonämnden lyft behovet av nya isytor i lokalresursplanen, hittills utan resultat. Borås har en betydligt lägre grad av tillgänglig konstfrusen isyta, utslaget per kommuninvånare, jämfört med motsvarande städer/kommuner i Sverige. Vid en jämförelse 2016 låg Borås på en mindre smickrande placering. Invigningen av Boda isbana i januari 2019, blev ett gott tillskott på mer isyta. En normal vintersäsong kan planen hållas öppen mellan november-mars, dock är vädret helt avgörande när isen kan spolas upp och underhållas. Under den senaste vintern fungerade planen utmärkt som en aktivitetsyta för såväl barn som vuxna, då flera tusen besökare kunde räknas in.
1972 byggdes A-hallen i Borås, vilket innebar att Borås fick två konstfrusna isytor, varav en av dem var en utomhusrink. 2003 byggdes B-hallen i direkt anslutning till befintlig Ishall samtidigt som utomhusrinken försvann.
Tillgången till konstfrusna isytor är fortfarande två, dock inomhus båda två.
2017/2018 investerade Borås Stad i en kombinerad fotbollsplan/isyta på Boda Idrottsplats, ytan används för fotbollsspel (konstgräs) på sommarhalvåret och isbana (konstfrusen) under de kallare månaderna. På denna plan är Borås Bandyförening aktiva samt att det finns tider för allmänheten.

### Föreningar i nuvarande Ishall

Idag finns fyra föreningar i Borås som bedriver verksamhet på is. Det är BHC (Borås Hockey klubb), BKK (Borås konståkningsklubb), KB (Konståkarna i Borås). Dessa tre föreningar har sin verksamhet förlagd till Ishallen i Borås. Dessutom finns Borås bandy, som har sin verksamhet på Boda isbana.

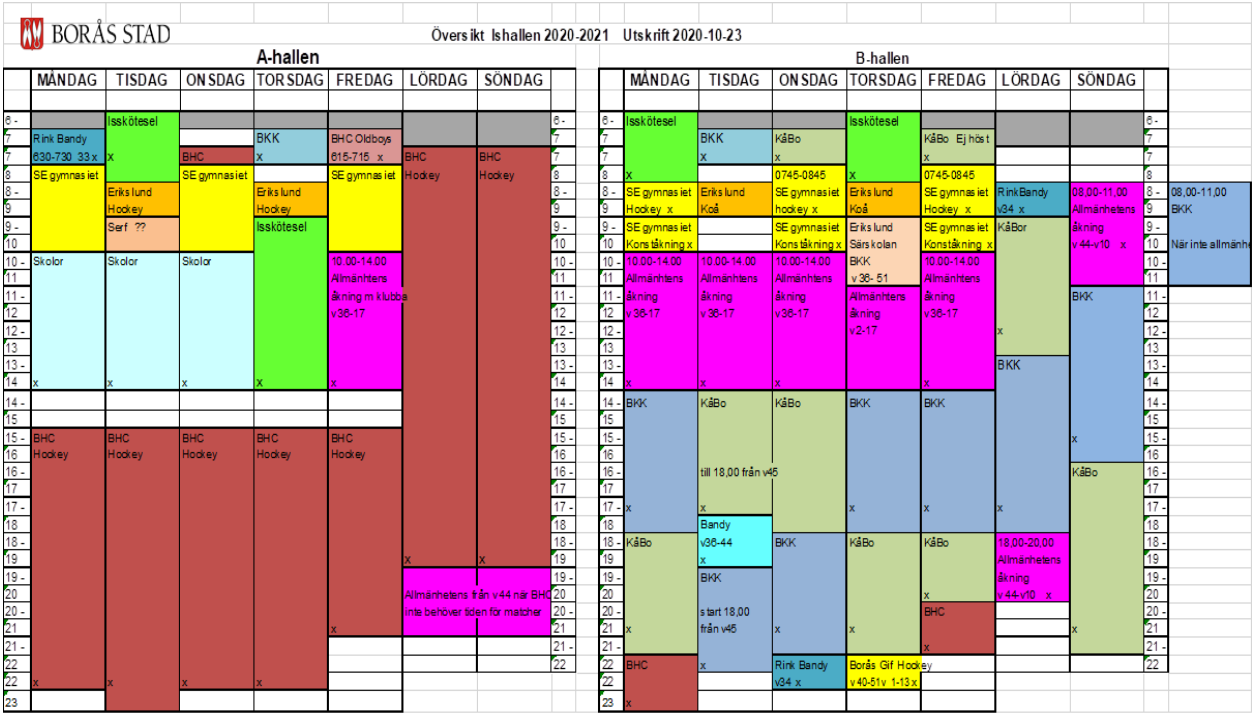
<u>Redovisning av antalet aktiviteter och medlemmar i den bidragsberättigade åldern 6 – 20 år.</u>

| | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | med-lemmar | aktivi-teter | med-lemmar | aktivi-teter | med-lemmar | aktivi-teter |
| Borås HC | 412 | 1 692 | 314 | 1 390 | 246 | 1 526 |
| Konståkarna i Borås | 182 | 1 721 | 183 | 1 610 | 180 | 1 880 |
| Borås Konst-åkningsklubb | 268 | 1 164 | 225 | 1 144 | 237 | 1 692 |

I samband med att bidragsreglerna ändrades den 1 mars 2020, så sänktes kravet på att en sammankomst bestod av fem deltagare till tre deltagare, vilket gynnar de individuella sporterna. Detta innebär till exempel att konståkningsklubbarna fick fler aktiviteter med färre deltagare godkända. BHC har, för kännedom, 455 medlemmar totalt - nästan hälften är över 20 år.

Nuvarande Ishall är den mest utnyttjade idrottsanläggningen av samtliga anläggningar i Borås, från kl 06.30-23.00 på vardagar och från kl 07.00-22.00 på helgerna. Av 101 tillgängliga timmar varje vecka i respektive A- och B-hall , utnyttjas 93,5% respektive 97,5% av tiderna. Förutom de föreningshyrda timmarna så finns skolverksamhet och allmänhetens åktider i de båda hallarna.

Exempel på verksamhet en normalvecka i Ishallen;




**Föreningarnas behov – i samband med tillkomsten av två nya isytor**
De två konståkningsföreningarna har redovisat sina behov för att verksamheten ska kunna fungera fullt ut. Förutom de två isytorna så tillkommer kanslilokaler, 6 omklädningsrum, förråd, sliprum, torra uppvärmningsytor för dans/gym, caféyta med beredningskök som fungerar vid träningsläger och arrangemang, musik- och ljudanläggning samt en läktare för ca 200 personer. Sliprum och kanslilokaler kan eventuellt utgå, genom närheten till nuvarande Ishall och samordning av lokaler.

”No Fall”-utrustningen, en hoppsele som underlättar teknikträning samt är ett extra stöd och till stor nytta för personer med funktionsvariationer, som idag finns i B-hallen bör monteras ned och följa med till den nya Ishallen.

Den nya Ishallen ska vara möjlig att använda både med och utan klubba. Båda isytorna ska vara anpassade för konståkning, vilket är den prioriterade

verksamheten i den nya Ishallen. Likaså är det viktigt att det ges möjlighet att göra studiebesök i åtminstone en ishall anpassad för konståkning samt ta hjälp av Svenska Konståkningsförbundet som kan bistå med kunskap, erfarenhet och information om hur isytor avsedda för just konståkning bör utformas. Det är av stor vikt att de båda konståkningsklubbarna ges möjlighet att ha synpunkter när det är dags att planera utformningen av den nya Ishallen, dels själva isytorna men då även biytor och andra träningsytor är av stor vikt för att helheten ska bli bra och fungerande. Mycket träning samt teori med mera sker även utanför isen/rinken.

Likaså bör enklare mindre arrangemang kunna hållas i den nya Ishallen.

**Förstudier**
2016 utförde Borås Konståkningsklubb en gedigen förstudie, med ekonomiskt stöd från Fritids- och folkhälsonämnden. Förstudien resulterade i ett förslag på Alideberg med en komplett inomhusanläggning med en isoval med måtten 115 x 65 m, med tillhörande vandrarhem/bostäder. Närheten till Borås Simarena skulle ge stora och positiva miljö- och energieffekter för både Ishall och Simhall, då man bland annat tar vara på överskottsvärmen Ishallen producerar till att värma upp badvattnet i Simhallen. Borås Konståkningsklubb engagerade sig också starkt i ett Arvsfondsprojekt kring ”Jämlik Ishall” och blev en pilotförening inom Svenska konståkningsförbundet, för att inkludera fler målgrupper i verksamheten.
Föregångare till idén är anläggningen på Kviberg Arena i Göteborg. Här har det gjorts ett par studiebesök i olika konstellationer med berörda politiker och tjänstepersoner från Borås Stad.
Under våren 2020 genomförde Borås Stad en lokaliseringsutredning inom ramen för en projektstudio. I utredningen studerades många tänkbara alternativ för placering av ny isyta. Samtliga berörda förvaltningar, Tekniska, Miljö, Samhällsbyggnad, strategisk samhällsplanering, Lokalförsörjning och Fritid och folkhälsa har deltagit i arbetet. Ett 20-tal olika fastigheter studerades som tänkbara alternativ för placering av en ny isyta. Skövde Ishall fick utgöra ett referensobjekt, för såväl kostnadsbilden som utformningen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att två ytor kännetecknade en bättre placering än övriga. En av platserna är Boda Idrottsplats och den andra är fastigheten Kilsund 4.

**De föreslagna platserna**

**Kilsund 4**
*Fördelar;*
- detaljplanen tillåter idrottsverksamhet inom en viss byggrätt
- markyta finns för 2 isytor
- nära Ishallen med samordning av vaktmästare och fastighetsskötare.
- lättare att växla mellan arenorna, god flexibilitet med närheten vid större

arrangemang
- närhet till skolor som idag har särskilda idrottsklasser för konståkare
- bra kommunikationer
- ligger inom radien för evenemangsområdet/stråket
- bra möjligheter till övernattning för träningsläger med mera ligger inom gångavstånd
- möjlig tidshorisont; 2 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel, kort avstånd till Norrby
- konkurrerar ej med andra objekt i investeringsbudgeten
- föreningarnas förstaval

*Utmaningar;*
- staden äger inte fastigheten

**Boda IP**

*Fördelar;*

- markyta finns för 2 isytor, staden äger marken
- samordning av befintlig personal (vaktmästare och fastighetsskötare) på plats
- kan samordna verksamhet med Bodaskolan, med inriktning Idrottslinje
- bra möjligheter för övernattning i Bodaskolan vid träningsläger
- bra kommunikationer
- kompletterar en befintlig IP med etablerad föreningsverksamhet
- möjlig tidshorisont; 4-7 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel

*Utmaningar;*
- inte första prioritet bland de boende i området
- ny detaljplan behövs för området

**Borås Simarena**

*Fördelar;*
- staden äger marken
- relativt nära Ishallen och samordning av personal
- bra kommunikationer
- ligger inom radien för evenemangsområdet/stråket
- bra möjligheter till övernattning för träningsläger ligger inom gångavstånd
- möjlig tidshorisont; 4-7 år
- placerad i en tätbefolkad stadsdel
- avsättning för överskottsvärmen till Simhallen

*Utmaningar;*
- endast plats för en isyta, alternativt isyta i två plan – men ett betydligt dyrare alternativ.

- samma problemställning återkommer om ytterligare en isyta på en annan plats
- dyr investering i förhållande till utfall (1 isyta)
- ny detaljplan behövs för området

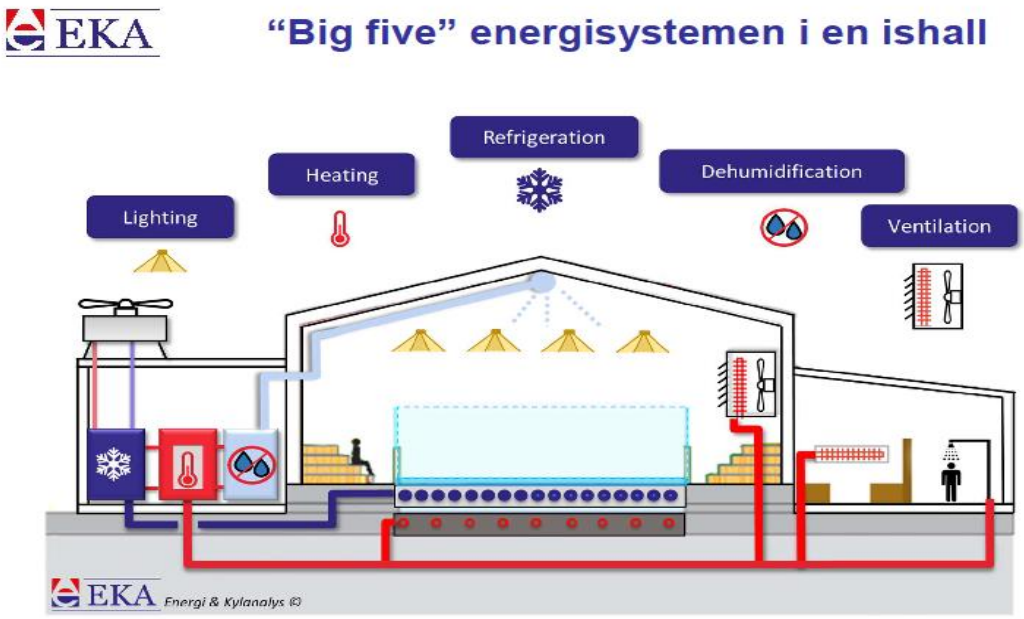
På Borås Simarena har vi skisser på hur en fullstor Ishall (2 isytor) kan se ut. För att effektivisera markanvändningen, så har vi även en skiss på en anläggning i två plan. Kostnaden för denna är dock betydligt högre, uppskattningsvis 250-300 mkr, och är inte försvarbar i detta projekt. I bilaga 2 redovisar vi de båda skisserna.

**Energiutredning**

Fastighetsägaren på Kilsund 4 har anlitat EKA, Energi- och kylanalys AB, för en djupstudie i ärendet. EKA har stor erfarenhet från liknande projekt i Sverige och Europa. EKA har tillfrågats om att ta fram ett ”energiprogram” för den tilltänkta Ishallen. Detta innebär att EKA, baserat på sin erfarenhet, väljer bästa möjliga teknik i ett första funktionellt koncept med avseende på prestanda, miljö och investeringskostnad. Baserat på befintliga arkitektritningar och detta koncept, så görs en beräkning/simulering av anläggningen och dess system vilket ger energianvändning och driftkostnader för de tekniska systemen. Innehållet vad gäller olika delmoment för genomförandet framgår av beskrivningen av fas 1 nedan. Vidare så listas olika ytterligare påbyggnader och potentiella vidare steg under rubriken ”Potentiellt innehåll för kommande faser”. Bilaga 1. Företaget har också, i samråd med fastighetsägaren, studerat möjligheten till en solcellsanläggning på ett eller båda taken, vilket visar sig vara en mycket intressant miljö- och energiinvestering för anläggningen. Den totala elenergiförbrukningen uppgår preliminärt till 700-850 MWh per år, beroende på om vi investerar i en solcellsanläggning eller inte, och försörjer hela anläggningen med kyla, värme, ventilation, avfuktning samt belysning. Dessutom genereras ett värmeöverskott från kylanläggningen med ca 480 MWh, som kan användas och ”försäljas” för uppvärmning av andra lokaler i anslutning till anläggningen eller till fjärrvärmenätet.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att ishallsverksamheten med god marginal kan producera mer värme än vad den själv behöver. Hur denna värme ska hanteras för att även kunna täcka övriga verksamheters behov och eventuellt exporteras på bästa möjliga sätt rekommenderas bli föremål för en fortsatt studie, fas 2, där övriga verksamheternas kyl- och värmebehov kan beräknas för att sedan tillsammans med ishallsverksamhetens behov fungera som input för val av bästa systemlösning och dess dimensionerande kapaciteter. Solcellsanläggningens utformning kan då även vidare optimeras.

Nedan visas en principskiss på hur vi kan energioptimera Ishallen. De fem ”stora” energiförbrukarna, belysning (lighting), värme (heating), kyla (refrigeration), avfuktning (dehumidification) och ventilation, ska samverka för att ge mesta möjliga energinytta.




## Ekonomi

De ekonomiska förutsättningarna kommer att redovisas i samband med att hyreskontraktet tas fram och återkopplas till Fritids- och folkhälsonämnden, Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige.

## Beslutsunderlag

Bilaga 1. Energianalys av företaget EKA

Bilaga 2. Brev från de tre berörda föreningarna

Bilaga 3. Preliminära skisser på Kilsund

Bilaga 4. Skisser på isytor vid Borås Simarena

## Samverkan

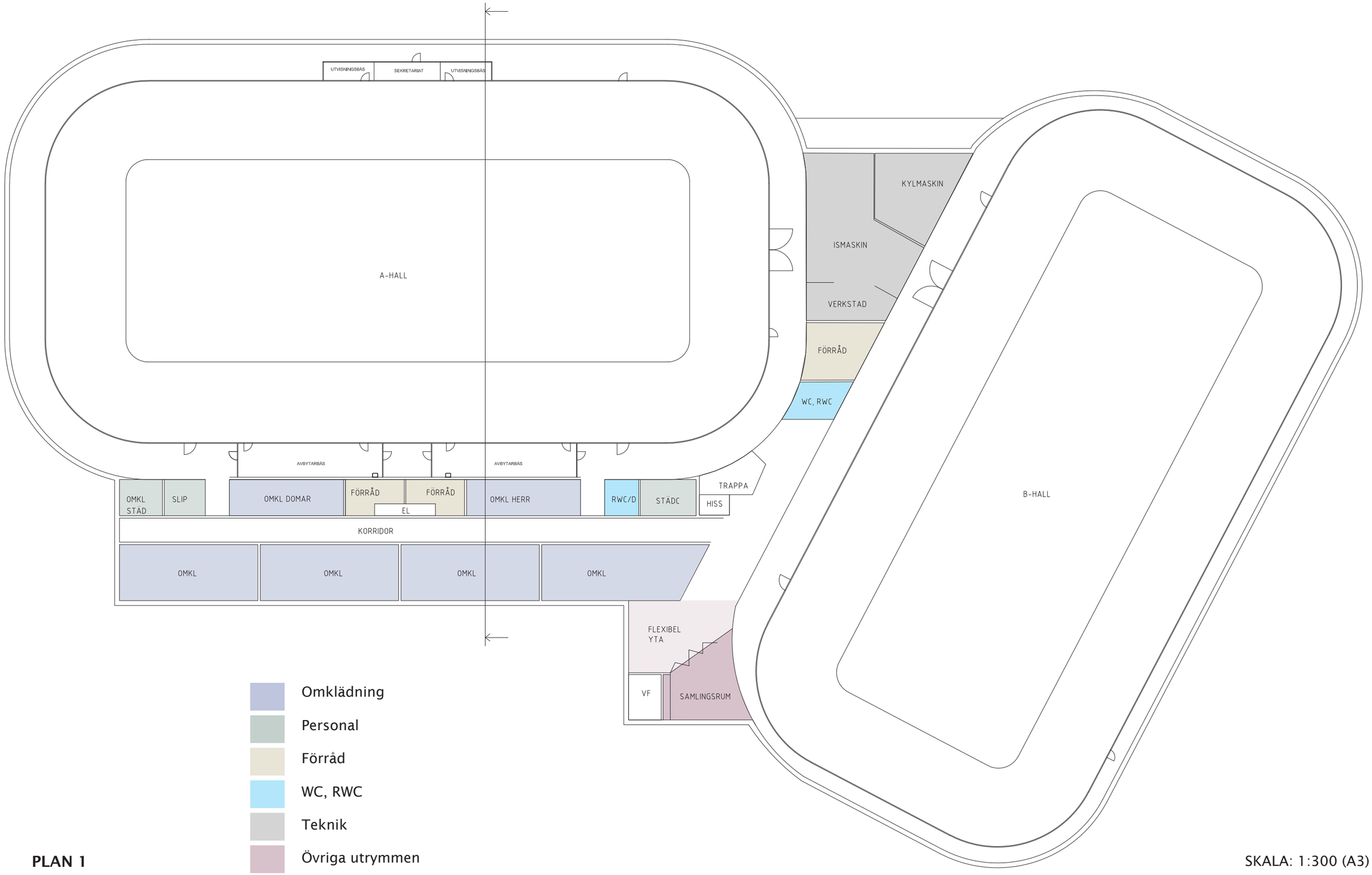
Förstudien har genomförts med samtliga berörda förvaltningar i staden. Likaså har berörda föreningar varit aktiva i förarbetet.

## Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden
2. Kommunstyrelsen

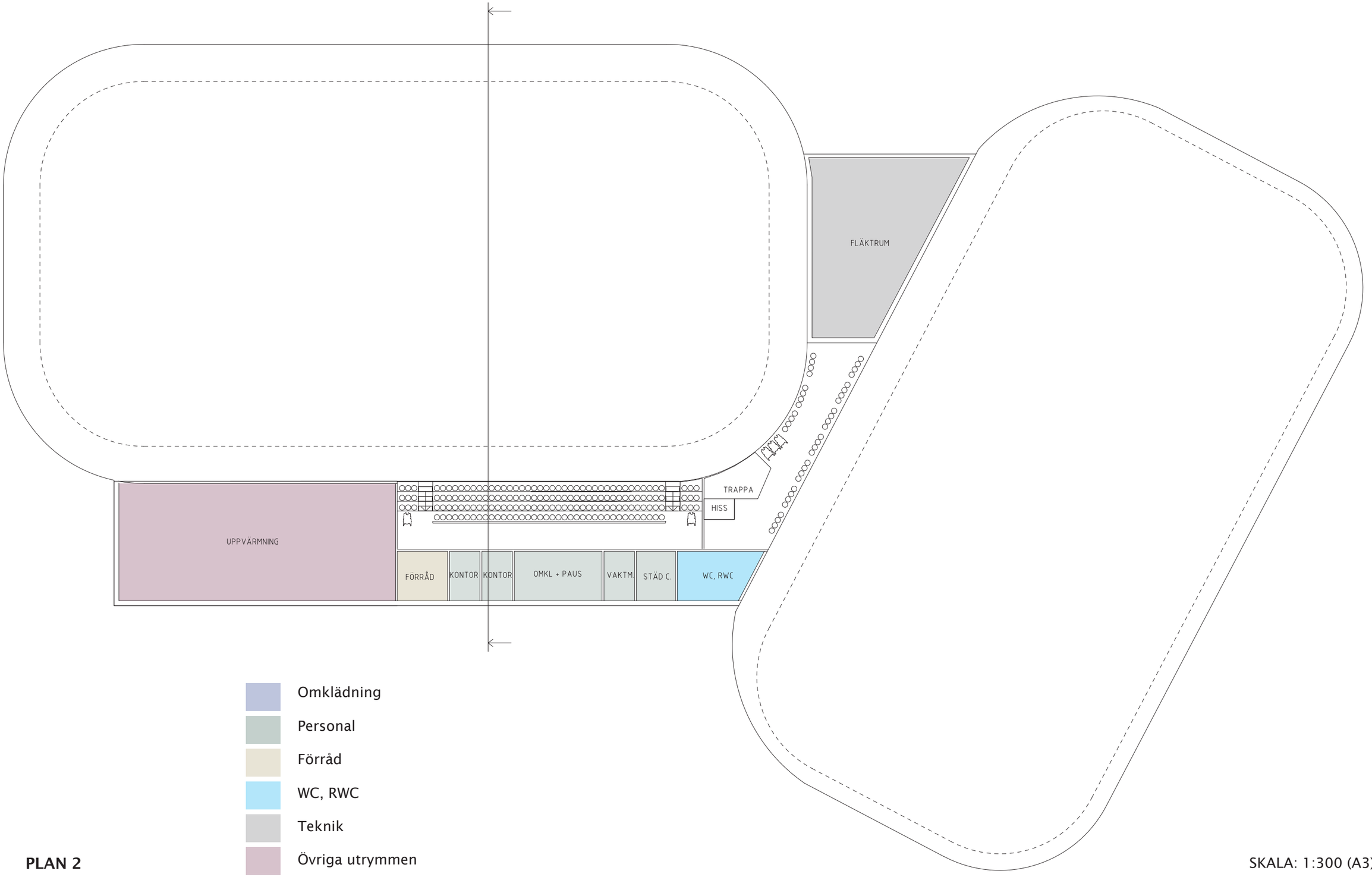
Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef




**PLAN 1**

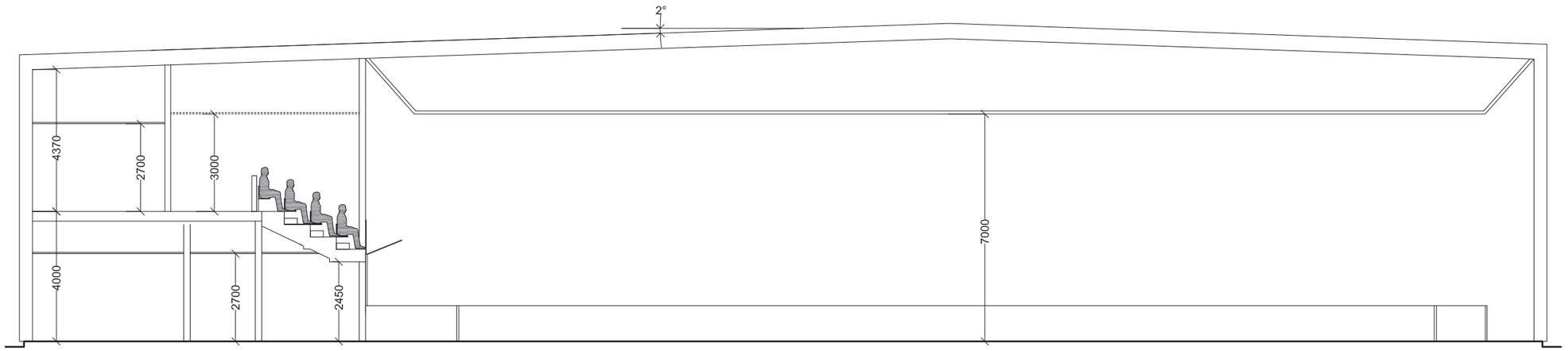
SKALA: 1:300 (A3)



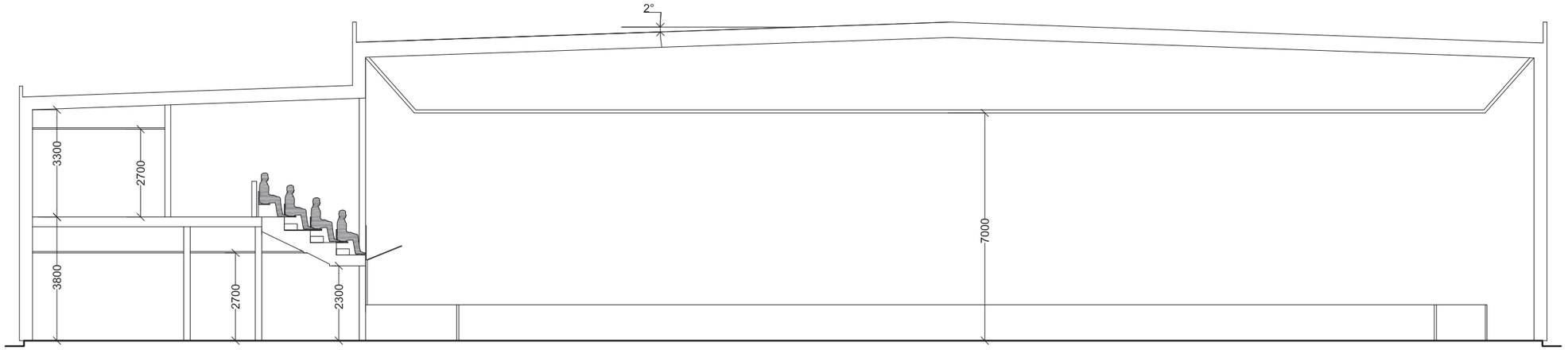

Omklädning
Personal
Förråd
WC, RWC
Teknik
Övriga utrymmen

**PLAN 2**

SKALA: 1:300 (A3)

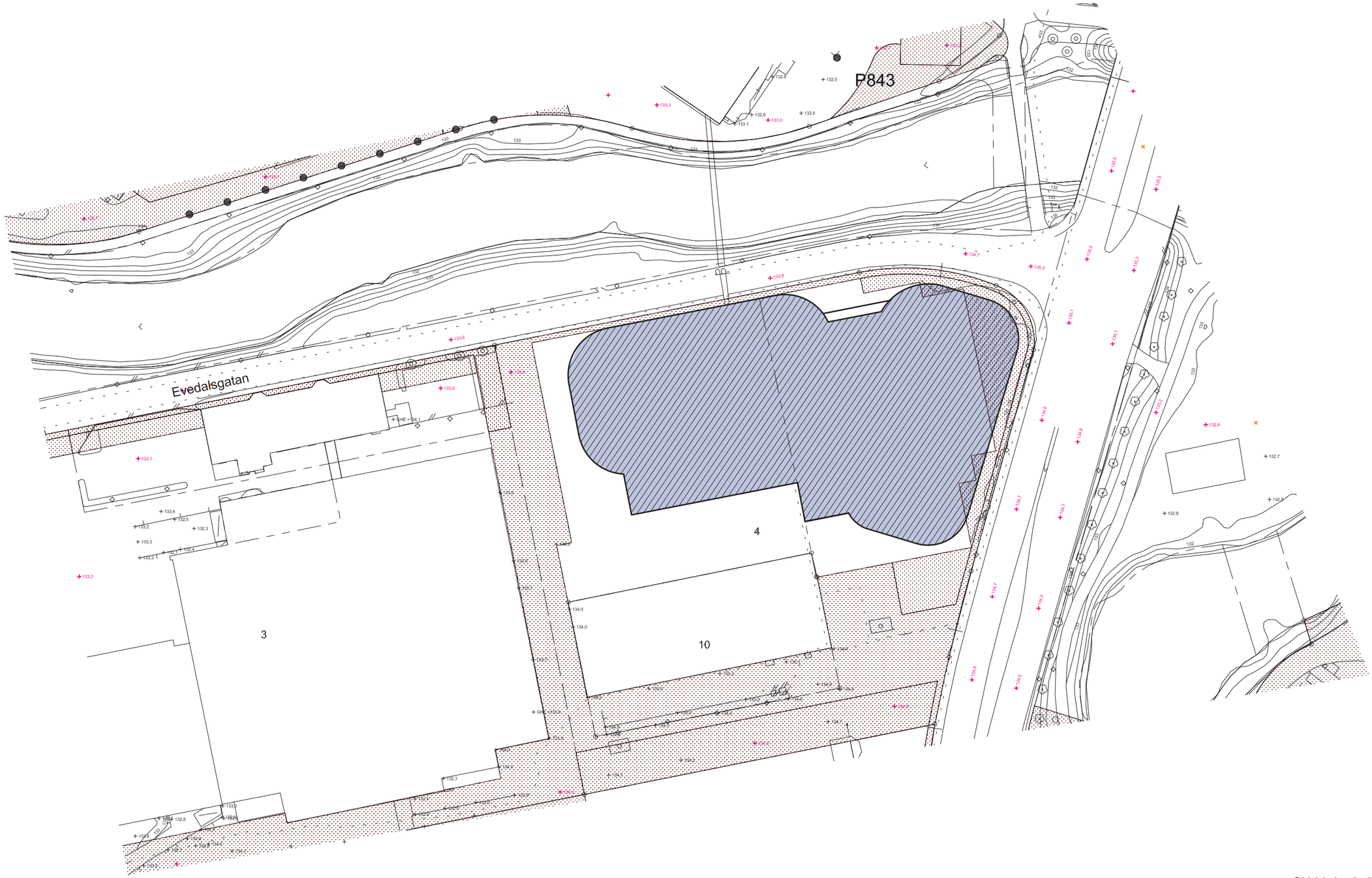



**SEKTION ALT 1**




**SEKTION ALT 2**

SKALA: 1:150 (A3)




SKALA: 1:1000 (A3)

BORÅS STAD

# SITUATIONSPLAN

NY ISHALL I BORÅS - FÖRSTUDIE - AVSTÄMNING 1, 2021 11 04



TYRÉNS

Getängsvägen
Ålgårdsvägen
Armbågav
Borås Arena
Ishall
Lundby-
hallen
Armbåga-
rondellen
Knallelands-
rondellen
Bergslena-
rondellen
Lundbyg
Herr-
ljungagatan
Bergs-
lenagatan
Mariebergsg
Norrgatan
Skaraborgsv
Albanoliden
Albanorondellen
Viskan
Evedalsgatan
Rv 42
Kilsunds-
parken

§ 169

Dnr LFN 2021-00411 2.6.1.2

# Nyförhyrning - Nya isytor i Borås

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

Under förutsättning att Fritids- och folkhälsonämnden godkänner avtalsförslaget beslutar Lokalförsörjningsnämnden att godkänna detsamma. Avtalet skickas vidare till Kommunstyrelsen för beslut.

## Sammanfattning av ärendet

2020 gav Kommunfullmäktige Fritids- och folkhälsonämnden i uppdrag genom en förstudie att genomföra ny lokalisering av ny ishall och möjligheten att alternativ driftform prövas. Se mer i bifogad fil.

Fastigheten Kilsund 4 har en godkänd detaljplan för ändamålet Nya isytor och utefter detta har en avsiktsförklaring tillsammans med ett hyresavtal tagits fram av berörda förvaltningar och parter. Hyresavtalets konstruktion är uppbyggd på att fastighetsägaren är frivilligt skattskyldig och därmed kan bara Borås Stad, som hyresgäst, hyra ut i andrahand eller andra evenemang till momspliktiga verksamheter.

## Beslutsunderlag

1. Avtalsförslag
2. Skrivelse Fritid- och folkhälsonämnden
3. Planskisser
4. Karta
5. Avsiktsförklaring Hyresavtal

Sakiba Zekaj
Handläggare
033 358282

# Remiss- Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden tillstyrker Borås Stads styr- och ledningssystem. Nämnden är positiv till förslaget men har ett antal synpunkter på delar i innehållet där en utveckling är önskvärd.

## Sammanfattning

Borås Stad styr- och ledningssystem har reviderats och ett förslag som bygger på en tillitsbaserad styrning har skickats på remiss till nämnder och bolag. Bakgrunden till revideringen är att Borås Stad har deltagit i Sveriges Kommuners och Landstings projekt ”Förenklat och effektivare styrsystem” mellan 2017-2019 och stadens tillitsresa.

Förslaget till Borås Stads nya styr- och ledningssystem innehåller en övergripande beskrivning av styrningen i staden, rollerna mellan Kommunfullmäktige, nämnder och bolag, budgetprocessen, uppföljningsprocessen och intern kontrollen. Det framgår också att tillämpningsanvisningar ska tas fram för att konkretisera dessa delar. Då det nuvarande förslaget innehåller beskrivningar på övergripande nivå välkomnar Fritids- och folkhälsonämnden denna konkretisering.

I förslaget till Borås Stads styr- och ledningssystem lyfts tillit som grund genom de grundläggande styrprinciperna. Fokus läggs på det gemensamma uppdraget mot invånarna och ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, chefer och medarbetare och Borås Stad och dess invånare, företag, organisationer och besökare. Borås Stads ambition att gå mot en mer tillitsbaserad styrning är något som Fritids- och folkhälsonämnden ser positivt och ställer sig därför bakom ett styr- och ledningssystem som grunder sig på tillit. Nämnden är positiv till föreslaget styr- och ledningssystem men har ett antal synpunkter på delar i innehållet där en utveckling är önskvärd.

- **Visionen, Borås Stads uppdrag, fokusområden;** Fritids- och folkhälsonämnden är positiv till att målstyrningen grundar sig i visionens målområden och de tre olika delarna i stadens uppdrag. Det är också en god ambition att ta höjd för långsiktiga utmaningar och peka på fokusområden snarare än detaljer. Något som nämnden ser kan bli en utmaning är antalet fokusområden, det kan skapa en otydlighet och svårighet att prioritera. En annan reflektion är kopplingen till övriga styrdokument som kan ha relevans för utpekade fokusområden. Fritids-



Postadress
501 80 Borås

Besöksadress
Sturegatan 38

Hemsida
boras.se

E-post
fritidfolkhalsa@boras.se

Telefon
033-35 70 00 vxl

och folkhälsonämnden anser att det vore fördelaktigt om ett helhetsgrepp kunde tas gällande detta både när det gäller styrning och uppföljning i de olika styrdokumenten.

- **Medborgarbudget;** Nämnden ser positivt på möjligheten att arbeta med medborgarbudget genom att avsätta en del av den tilldelade ramen för ändamålet. Medborgarbudget som arbetssätt är fortfarande nytt och obeprövat, Fritids- och folkhälsonämnden ser fram emot att utveckla arbetssättet och menar att det kommer stärka boråsarnas möjlighet till inflytande och insyn i stadens verksamhet. Samtidigt vill nämnden lyfta komplexiteten med medborgarinflytande och medskapande processer som ett inslag i demokratiutveckling. Det kan finnas en risk att de medborgare som är resursstarka och mest handlingskraftiga får mest fördel av medborgarbudget.
- **Planeringsunderlag;** Kommunfullmäktige har beslutat om att Välfärdsbokslutet ska användas i planering och uppföljning av alla nämnder och bolag. Fritids- och folkhälsonämnden saknar en koppling till Välfärdsbokslutet i styr- och ledningssystemet.
- **Budgetprocessen;** Slutligen vill Fritids- och folkhälsonämnden lämna inspel kring tidsperspektivet i budgetprocessen, där nämnden anser att man bör utreda förutsättningarna för ett längre tidsperspektiv. Budgetprocessen skulle genom ett längre tidsperspektiv kunna bidra till ökad tillit för, ökad samverkan och dialog mellan politiker och tjänstepersoner samt mer fokus på de långsiktiga utmaningarna och mindre detaljstyrning. När det gäller uppföljningen av budget är nämndens uppfattning att en effektivisering kan göras genom att kombinera 10- dagars uppföljning och månadsuppföljningen.

## Ärendet i sin helhet

Borås Stad styr- och ledningssystem har reviderats och ett förslag som bygger på en tillitsbaserad styrning har skickats på remiss till nämnder och bolag. Bakgrunden till revideringen är att Borås Stad har deltagit i Sveriges Kommuners och Landstings projekt ”Förenklat och effektivare styrsystem” mellan 2017-2019. Arbetsgrupper med bred representation från förvaltningarna tillsattes för att identifiera utvecklingsområden. I detta arbete identifierades bland annat målkonflikter, detaljstyrning och brist på analys som områden där förändringar krävdes för att gå mot en mer tillitsbaserad styrning. I Borås Stad initierades tillitsresan och ett beslut fattades i Kommunstyrelsen 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

I förslaget till Borås Stads styr- och ledningssystem lyfts tillit som grund genom de grundläggande styrprinciperna; helhet, fokus på väsentlighet och

uppmärksamhet på risker, långsiktighet, god ekonomisk hushållning samt dialog, samverkan och öppenhet. Fokus läggs på det gemensamma uppdraget mot invånarna och ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, chefer och medarbetare och Borås Stad och dess invånare, företag, organisationer och besökare.

Fritids- och folkhälsonämnden är positiv till viljan och utvecklingen av en tillitsbaserad styrning och anser att de grundläggande styrprinciperna går i linje med detta. I en omvärld med hög förändringstakt och komplexa samhällsutmaningar är det avgörande med en organisation som präglas av tillit, arbetar mot de långsiktiga utmaningarna och hittar flexibla lösningar i vardagen för att möta invånarnas behov av service och stöd och på så sätt säkerställa deras mänskliga rättigheter.

Förslaget till Borås Stads nya styr- och ledningssystem innehåller en övergripande beskrivning av styrningen i staden, rollerna mellan Kommunfullmäktige, nämnder och bolag, budgetprocessen, uppföljningsprocessen och intern kontrollen. Det framgår också att tillämpningsanvisningar ska tas fram för att konkretisera dessa delar. Då det nuvarande förslaget innehåller beskrivningar på övergripande nivå välkomnar Fritids- och folkhälsonämnden denna konkretisering i tillämpningsanvisningar och har en förhoppning om att nämnder och förvaltningar görs delaktiga i framtagande samt att synpunkter tas tillvara.

I förslaget lyfts Borås Stads uppdrag som samhällsutvecklare och demokratiaktör, välfärdsaktör och arbetsgivare samt Borås Stads vision med sina fyra målområden fram som grund i målstyrningen. Med utgångspunkt i uppdraget och visionen ska Kommunfullmäktige peka ut fokusområden i varje skärningspunkt som utgör de politiska prioriteringarna. Fritids- och folkhälsonämnden är positiv till att målstyrningen grundar sig i visionens målområden och de tre olika delarna i stadens uppdrag. Det är också en god ambition att ta höjd för långsiktiga utmaningar och peka på fokusområden snarare än detaljer.

Något som nämnden ser kan bli en utmaning är antalet fokusområden, det kan skapa en otydlighet och svårighet att prioritera. En annan reflektion är kopplingen till övriga styrdokument som kan ha relevans för utpekade fokusområden. Fritids- och folkhälsonämnden anser att det vore fördelaktigt om ett helhetsgrepp kunde tas gällande detta både när det gäller styrning och uppföljning i de olika styrdokumenten. Detta är ett område som bör utvecklas i Borås Stads styr- och ledningssystem.

När det gäller budget lyfter man i föreslaget styr- och ledningssystem ett ökat fokus på grunduppdraget. Detta är något Fritids- och folkhälsonämnden också identifierat som fokusområden och försökt stärka varför det är ett välkommet inslag. Vidare föreslås ett ökat fokus på omvärldsanalys, möjligheter, risker och utmaningar som grund vilket nämnden också ser som extra angeläget utifrån viljan att gå mot en mer tillitsbaserad styrning. Inför budgetprocessen 2022 genomfördes en analysdag för att identifiera utmaningar som Borås Stad står inför. Kommunstyrelsen, presidier, förvaltningschefer och bolags vd deltog på denna. Fritids- och folkhälsonämnden tycker detta är ett steg i rätt riktning mot

en mer tillitsbaseras budgetprocess där man beaktar förändringar i omvärlden som har en påverkan på Borås Stad och verksamheten. Nämnden vill trycka på vikten av systematisk omvärldsanalys som ett planeringsunderlag inför budget. Det behövs en utveckling kring hur vi i staden, på alla nivåer, inhämtar och analyserar omvärldsbevakning för att göra väl avvägda prioriteringar. Ett viktigt underlag i detta arbete, som nämnden särskilt vill lyfta är Välfärdsbokslutet där man belyser utmaningarna kopplat till den sociala hållbarheten och boråsarnas hälsa och livsvillkor. Kommunfullmäktige har beslutat om att Välfärdsbokslutet ska användas i planering och uppföljning av alla nämnder och bolag. Fritids- och folkhälsonämnden saknar en koppling till Välfärdsbokslutet i styr- och ledningssystemet.

Ett nytt inslag i styr- och ledningssystemet är förslaget att nämnderna ges möjlighet att avsätta en del av tilldelade medel till medborgarbudget. Detta innebär att en eller en grupp medborgare för använda dessa för att genomföra ett initiativ. Fritids- och folkhälsonämnden har ett särskilt uppdrag genom samarbetsuppdraget demokrati, mötesplatser och lokalt inflytande. Inom detta arbete sker en samverkan med civilsamhället för områdesutveckling, ortråden finns som forum för medborgarinflytande där. Inom ramen för detta har invånarna möjlighet att lyfta initiativ och förverkliga sina idéer. Nämnden ser positivt på möjligheten att arbeta med medborgarbudget genom att avsätta en del av den tilldelade ramen för ändamålet. Inom Fritids- och folkhälsonämnden har man diskuterat tilläggsanslaget ortsmiljonen som ett exempel på medel där medborgare får ännu större utrymme och inflytande att ta initiativ för att nyttja dessa medel. Medborgarbudget som arbetssätt är fortfarande nytt och obeprövat, Fritids- och folkhälsonämnden ser fram emot att utveckla arbetssättet och menar att det kommer stärka boråsarnas möjlighet till inflytande och insyn i stadens verksamhet. Samtidigt vill nämnden lyfta komplexiteten med medborgarinflytande och medskapande processer som ett inslag i demokratiutveckling. Det kan finnas en risk att de medborgare som är resursstarka och mest handlingskraftiga får mest fördel av medborgarbudget. Ur ett rättighetsperspektiv är det viktigt ges inflytande genom medborgarbudget.

I staden pågår ett arbete med mänskliga rättigheter, medborgardialog och demokrati genom en beredningsgrupp. Det finns ett behov av en gemensam ansats för staden i dessa frågor. Beredningsgruppens roll är att ta fram en kommunövergripande definition av medborgardialog och en gemensam ansat när man ska arbeta med medborgarinflytande och medborgarbudget. Detta arbete är viktigt att koppla ihop med styr- och ledningssystemet.

Slutligen vill Fritids- och folkhälsonämnden lämna inspel kring tidsperspektivet i budgetprocessen, där nämnden anser att man bör utreda förutsättningarna för ett längre tidsperspektiv. Budgetprocessen skulle genom ett längre tidsperspektiv kunna bidra till ökad tillit för, ökad samverkan och dialog mellan politiker och tjänstepersoner samt mer fokus på de långsiktiga utmaningarna och mindre detaljstyrning. I föreslaget styr- och ledningssystem för Borås Stad är det inga förändringar gällande tidsperspektivet för budgetprocessen. Fritids- och folkhälsonämnden vill lyfta att det nuvarande tidsperspektivet innebär svårigheter och utgör en konflikt när det gäller långsiktighet. Ett längre

tidsperspektiv i budgetprocessen skulle ge ökade förutsättningar för att agera enligt de grundläggande styrprinciperna som beskrivs i styr- och ledningssystemet. De tajta tidsramarna ger utmaningar i att planera verksamheten, låta processen genomsyras av dialog och samverkan samt tänka in långsiktighet i lösningar vilket lyfts fram som grundläggande styrprincip. När det gäller uppföljningen av budget är nämndens uppfattning att en effektivisering kan göras genom att kombinera 10- dagars uppföljning och månadsuppföljningen genom en gemensam rapport då den ekonomiska redovisningen är densamma. Upplevelsen är att hanteringen i dagsläget ser olika ut på de olika nämnderna.

Fritids- och folkhälsonämnden tillstyrker Borås Stads styr- och ledningssystem. Nämnden är positiv till förslaget men har ett antal synpunkter på delar i innehållet där en utveckling är önskvärd. Nämnden ser fram emot att delta i utvecklingen av ett styr- och ledningssystem som bygger på tillit.

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
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



Postadress
501 80 Borås

Besöksadress
Kungsgatan 55

Hemsida
boras.se

E-post
boras.stad@boras.se

Telefon
033-35 70 00 vxl

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.

# Innehåll


**Inledning** 4

**Grundläggande styrprinciper** 4

- Helhet före delar 4
- Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker 4
- Långsiktighet i agerandet 4
- Dialog, samverkan och öppenhet 4
- God ekonomisk hushållning 4

**Borås stads uppdrag** 5

**Roller och ansvar** 5

- Kommunfullmäktige 5
- Kommunstyrelsen 5
- Nämnderna 6
- Bolagen 6
- Stadsrevisionen 6
- Stadsdirektör 6

**Borås Stads styrmodell** 7

- Visionen 7
- Kommunfullmäktiges budget 7
- Uppdrag från fullmäktige och nämnd 8
- Medborgarbudget 8
- Borås Stads resursfördelningsmodell 8
- Nämndens och styrelsens budget 8
- Dialog som styrmedel 9

**Planera och följa upp mål och ekonomi** 9

- Borås Stads planeringsprocess 9
  - Analysdag – med fokus på helhet och framtida utmaningar på lång och kort sikt 9
  - Uppdragsdialog 9
  - Preliminärt rambeslut 10
  - Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget 10
  - Uppdragsdialog 10
  - Borås Stads budget 10
  - Nämndbudget 10
- Borås Stads uppföljningsprocess 10
  - 10-dagarsuppföljning 11
  - Månadsuppföljningar 11
  - Tertialuppföljningar 11
  - Övriga uppföljningar 11
  - Årsredovisning 11
- Internkontroll 12

# Inledning

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

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

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

# Grundläggande styrprinciper

## Helhet före delar

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

## Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker

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

## Långsiktighet i agerandet

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

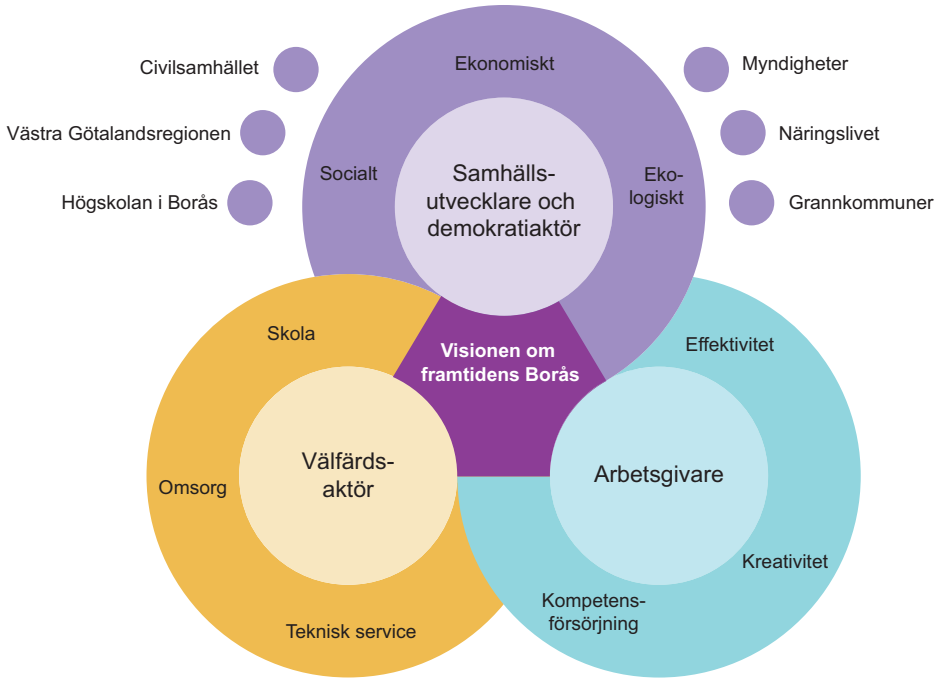
## Dialog, samverkan och öppenhet

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

## God ekonomisk hushållning

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

# Borås stads uppdrag




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

# Roller och ansvar

## Kommunfullmäktige

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

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

## Kommunstyrelsen

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

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

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

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår

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

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

## Nämnderna

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

## Bolagen

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

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

## Stadsrevisionen

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

## Stadsdirektör

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

# Borås Stads styrmodell

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

## Visionen

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

## Kommunfullmäktiges budget

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

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

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

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


Borås Stad | styr- och ledningssystem 7

## Uppdrag från fullmäktige och nämnd

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

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

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

## Medborgarbudget

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

## Borås Stads resursfördelningsmodell

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

## Nämndens och styrelsens budget

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

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

Disposition av kommunstyrelsens och nämndernas budget:

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

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

### Dialog som styrmedel

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

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

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

## Planera och följa upp mål och ekonomi

### Borås Stads planeringsprocess

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

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

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

### Uppdragsdialog

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

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

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

### Preliminärt rambeslut

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

### Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget

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

### Uppdragsdialog

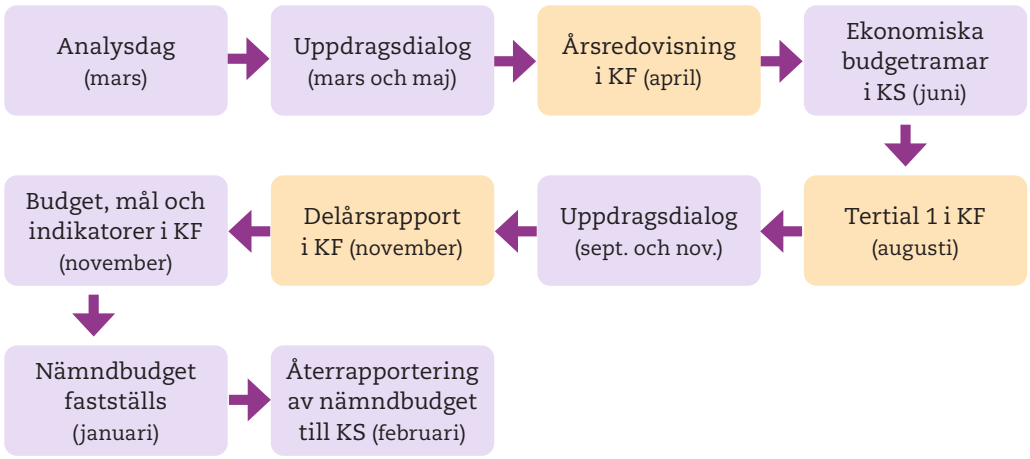
Som en del i Kommunstyrelsens uppsiktsplikt och den fortsatta budgetberedningen hålls uppdragsdialoger. Dessa dialoger omfattar hur nämnderna kommer att utföra grunduppdraget och förutsättningar för att genomföra andra uppdrag under budgetåret. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del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

### Borås Stads budget

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

### Nämndbudget

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




## Borås Stads uppföljningsprocess

Kommunfullmäktige följer upp sin budget vid tre tillfällen under året;

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

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

Borås Stad har följande uppföljningsrutiner:

## 10-dagarsuppföljning

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

Kommunstyrelsen tar del av en sammanställning av förvaltningarnas rapporter.

## Månadsuppföljningar

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

Kommunstyrelsen tar del av nämndernas eventuella åtgärdsplaner.

## Tertialuppföljningar

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

## Övriga uppföljningar

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

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

## Årsredovisning

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

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

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

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

## Internkontroll

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

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

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

BORÅS
STAD

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

Handläggare
Tommy Jingfors
Åsa Skytt Jansson
Sakiba Zekaj

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Svar på revisionsrapport om Borås Stads hantering av Coronapandemin skickas till Stadsrevisionen och Kommunstyrelsen för kännedom.

## Sammanfattning

Stadsrevisionen i Borås Stad har genomfört en granskning av stadens hantering av coronapandemin. Revisionens bedömning är att krisledningsarbetet i pandemin har fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen. Fritids- och folkhälsonämnden delar denna bild, upplevelsen är att arbetet har fungerat väl och stärkt dialogen och samverkan inom nämndens verksamhetsområden.

Kontakten med den centrala krisledningen har fungerat väl och förvaltningen har fått stöd när det gäller bedömning och tolkning av restriktioner för verksamheterna. Den centrala kommunikationsavdelningen har varit ett stort stöd gällande information mot verksamheterna och medarbetare. Tidigt under pandemin saknades folkhälsoperspektivet och hur invånarna snarare än verksamheterna påverkades av pandemin, från stadens centrala krisledning. I kriser påverkas alltid redan utsatta grupper mest, vilket omgående borde föranlett ett extra fokus på barn, unga, boende på särskilt utsatta områden och äldres hälsa

Pandemin har inneburit en omställning både för enskilda och stora utmaningar för samhället, vilket har krävt stora ansträngningar i verksamheten. Vid skrivande stund är pandemin fortfarande pågående och påverkar både verksamhet, medarbetare och invånare. Fritids- och folkhälsonämnden vill lyfta vikten av kontinuerlig utvärdering och uppföljning av hanteringen och att man på längre sikt även behöver följa upp de långsiktiga effekterna av denna tid.

## Ärendet i sin helhet

Stadsrevisionen i Borås Stad har genomfört en granskning av stadens hantering av coronapandemin. Syftet har varit att beskriva och klargöra hur olika delar av organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin ur ett organiserings,- lednings- och styrningsperspektiv. Syftet har varit att skapa ett underlag för ett brett lärande kring hanteringen av pandemin.



Postadress
501 80 Borås

Besöksadress
Sturegatan 38

Hemsida
boras.se

E-post
fritidfolkhalsa@boras.se

Telefon
033-35 70 00 vxl

Inom Fritids- och folkhälsoförvaltningen finns ett antal olika verksamheter med medarbetare som möter invånare direkt men även medarbetare som arbetar administrativt med exempelvis strategiska folkhälsofrågor eller internt stöd till förvaltningen. Då verksamheterna inom förvaltningen har olika karaktär har de också påverkats olika under pandemin. Detta har varit en utmaning, inte minst när det gäller information och kommunikation. I samband med pandemin sattes våra verksamheter i nytt ljus. Invånarnas möjlighet till rörelse och motion i naturen, bad och idrottsanläggningar, fritidsaktiviteter och medborgarservice kom att ha särskilt stor betydelse i en tid där invånarnas liv begränsades av restriktioner.

Fritids- och folkhälsonämndens krishantering har organiserats genom en samordningsgrupp med representanter från verksamheterna, kvalitetsfunktion, kommunikation, HR samt fackliga representanter. Gruppen har träffats kontinuerligt sedan mars 2020 för att hålla ihop och kommunicera lägesbilden i förvaltningen och aktuella förändringar. Utgångspunkten för förvaltningens krishantering har varit att beslut tas så nära verksamheten som möjligt och bygger på riskbedömningar genomförda på enheterna. Samordningsgruppen har hållit ihop arbetet genom att göra förvaltningsövergripande riskbedömningar, ta fram analyser inför beslut, ta fram informationsmaterial, vara kontakt till den centrala krisledningen samt dokumentera arbetet under krishanteringen. Samordningsgruppen har även träffats med verksamheternas skyddsombud för att få en lägesbild från verksamheterna, dessa träffar har stärkt dialogen i förvaltningen och har varit uppskattade, särskilt från de fackliga representanterna. En tät dialog har förts med presidiet och nämnden har fått kontinuerlig uppdatering gällande förändringar i verksamheten. Förvaltningens plan för kris och extraordinära händelser med tillhörande material har till viss del använts som stöd under krishanteringen. Det har varit ett tillfälle att pröva krisorganisationen i skarpt läge vilket ger lärdomar och erfarenhet inför uppdatering av materialet kommande år.

Kontakten med den centrala krisledningen har fungerat väl och förvaltningen har fått stöd när det gäller bedömning och tolkning av restriktioner för verksamheterna. Den centrala kommunikationsavdelningen har varit ett stort stöd gällande information mot verksamheterna och medarbetare. Materialet som tagits fram har varit lättillgängligt och lätt att sprida till berörda. Dock har en del av förvaltningens verksamheter behövt mer riktad information, vilken då tagits fram internt.

I samband med pandemin blev behovet av att nå ut med snabb information till alla invånarna centralt. Information som var svår att nå ut med var primärt information om smittspridningen, riktad till de grupper som främst bor på socioekonomiskt utsatta områden. Ett samarbete med de nätverk som förvaltningen samordnar och föreningslivet upprättades snabbt för att förmedla korrekt information till invånare. Dessa kanaler blev centrala för att nå ut med information, såväl skriftlig som muntlig på flera olika språk. Senare under pandemin utökades samverkan med staden och VG-regionen till att även omfatta insatser som vaccinering lokalt på Norrby.

Tidigt under pandemin saknades folkhälsoperspektivet och hur invånarna snarare än verksamheterna påverkades av pandemin, från stadens centrala

krisledning. I kriser påverkas alltid redan utsatta grupper mest, vilket omgående borde föranlett ett extra fokus på barn, unga, boende på särskilt utsatta områden och äldres hälsa.

Den förvaltningsövergripande kommunikationen har delvis varit en utmaning. Restriktioner har tolkats olika inom olika förvaltningar och dess verksamheter, vilket har föranlett utmaningar i mötet med invånare. Ett exempel på detta är samarbetet mellan skolan och fritidsverksamheten, vilket hade underlättats av tydligare centrala restriktioner.

Revisionens bedömning är att krisledningsarbetet i pandemin har fungerat väl både centralt och lokalt i organisationen. Fritids- och folkhälsonämnden delar denna bild, upplevelsen är att arbetet har fungerat väl och stärkt dialogen och samverkan inom nämndens verksamhetsområden. Pandemin har inneburit en omställning både för enskilda och stora utmaningar för samhället, vilket har krävt stora ansträngningar i verksamheten. Vid skrivande stund är pandemin fortfarande pågående och påverkar både verksamhet, medarbetare och invånare. Fritids- och folkhälsonämnden vill lyfta vikten av kontinuerlig utvärdering och uppföljning av hanteringen och att man på längre sikt även behöver följa upp de långsiktiga effekterna av denna tid.

Krisen har gjort att vi tvingas ställa om och omvärdera våra arbetssätt, organisation och rutiner utifrån den samhällsförändring som pågår. Även om det är en utmaning och ställer krav på både verksamhet och medarbetarna ser vi att detta arbete kan ge lärdomar för framtiden. Inom förvaltningen har ett arbete pågått med att ta vara på lärdomarna av pandemin. Några områden där vi identifierat utveckling är digitaliseringen, nya flexibla arbetssätt gällande distansarbete, ökat invånarfokus och stärkt samverkan mellan verksamheter. Vår inställning är att omställningen och ansträngningarna krisen har medfört kan hjälpa oss flytta fram positionerna när det gäller tillitsresan och den kulturförändring som behövs för att stärka tilliten i organisationen.

Svar på revisionsrapport om Borås Stads hantering av Coronapandemin skickas till Stadsrevisionen och Kommunstyrelsen för kännedom.

## Beslutet expedieras till

1. Stadsrevisionen
2. Kommunstyrelsen

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

BORÅS STAD
Stadsrevisionen

Missiv
2021-11-01

Samtliga nämnder i Borås Stad

# 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 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 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 emotses senast 2022-01-31.***

*Bill Johansson*
*Ordförande första revisorsgruppen*

*Boris Preijde*
*Ordförande andra revisorsgruppen*

Borås Stads Revisionskontor

Postadress 501 80 Borås
Besöksadress Sturegatan 42
Webbplats boras.se/revisionskontoret
E-Post revisionskontoret@boras.se
Tel 033-35 71 56

# Decentraliserad krisorganisering

## En studie av Borås Stads hantering av pandemin

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

KFi

U-rapport nr 107

# Decentraliserad krisorganisering

## En studie av Borås Stads hantering av pandemin

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

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

U-rapport nr 107

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

# Innehåll


Sammanfattning ..... 6

Inledning ..... 9

*Disposition* ..... *10*

Metod ..... 10

Teoretiska utgångspunkter ..... 13

Formell organisation ..... 13

Samverkan och flernivåstyrning ..... 16

Konkurrerande värden ..... 18

Organisatoriskt lärande ..... 20

Utgångspunkter för analys ..... 22

Borås Stads hantering av pandemin ..... 23

Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp ..... 23

Pandemin kommer och krisledning initieras ..... 24

*Från oro till lugn* ..... *30*

Beslut, åtgärder och kritiska moment ..... 32

Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi ..... 36

Samarbete och samordning inom staden ..... 37

Personalfrågor ..... 40

Samspel mellan politik och förvaltning ..... 41

Samverkan med externa aktörer ..... 43

Kommunikation och media ..... 44

*Informations- och kommunikationsutmaningar* ..... *47*

Förändringar i fokus ..... 48

Lärdomar om krisledning och beredskap ..... 51

Lärdomar om omsorg, hygien och smitta ..... 54

Lärdomar om digitalisering ..... 56

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

# Sammanfattning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Inledning

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

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

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

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

### *Disposition*

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

## Metod

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

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

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

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

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

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

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

De enheter som författat självvärderingar är:

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

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

# Teoretiska utgångspunkter

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

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

## Formell organisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Samverkan och flernivåstyrning

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

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

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

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

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

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

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

## Konkurrerande värden

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

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

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

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

## Organisatoriskt lärande

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Utgångspunkter för analys

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

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

# Borås Stads hantering av pandemin

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

## Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp

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

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

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

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

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

## Pandemin kommer och krisledning initieras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Från oro till lugn*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Beslut, åtgärder och kritiska moment

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi

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

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

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

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

## Samarbete och samordning inom staden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Personalfrågor

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

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

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

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

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

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

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

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

## Samspel mellan politik och förvaltning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Samverkan med externa aktörer

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

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

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

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

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

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

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

## Kommunikation och media

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Informations- och kommunikationsutmaningar*

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

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

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

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

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

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

## Förändringar i fokus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Lärdomar om krisledning och beredskap

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Lärdomar om omsorg, hygien och smitta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Lärdomar om digitalisering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Analys

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

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

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

## Övergripande kring utveckling

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

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

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

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

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

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

## Organisatoriska dimensioner

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

### *Arbets- och ansvarsfördelning*

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

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

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

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

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

### *Koordinering*

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Samverkan med externa aktörer*

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

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

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

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

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

### *Kapacitet och beredskap*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Relationer och kommunikation*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Lärande

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Förutsättningar för ett lärande*

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

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

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

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

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

## Värdekonflikter i krisarbete

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

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

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

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

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

### *Informations över- och underskott*

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

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

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

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

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

# Övergripande omdömen och rekommendationer

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

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

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

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

## Rekommendationer

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

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

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

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

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

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

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

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

# Referenser

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

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

Borås Stad. (2020). Årsredovisning.

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

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

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

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

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

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

Heuts, F., & Mol, A. (2013). What Is a Good Tomato? A Case of Valuing in Practice. *Valuation Studies*, 1(2): 125-146.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1): 3-19.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, 97 (2), 233-243.

Huxham, C., & Vangen, S. (2005) *Managing to collaborate:* The theory and practice of collaborative advantage. London: Routledge.

Kastberg, G. (2009). *Strategiarbete. En granskning av de underliggande organisatoriska processerna*. Göteborg: BAS förlag.

Kastberg, G. (2013). Separation and reconnection. *Journal of strategy and management*, 6(3).

Kastberg, G., & Siverbo, S. (2017). Lean and process-orienting health care – linking and disentangling activities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4): 390-406.

Klijn, E. H. (2010). Trust in governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes. I S. P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.

Kolada. (2021). Invånare 65 +, andel (%). https://www.kolada.se/verktyg/fri-sokning/?kpis=22975&years=30197,30196,30195&municipals=16708,82304&rows=municipal,kpi&visualization=bar-chart (Hämtad 2021-08-26)

Kolada. (2021[A]). Arbetslöshet 18–64 år, årsmedelvärde, andel (%) av bef. https://www.kolada.se/verktyg/fri-sokning/?kpis=166004&years=30197,30196,30195&municipals=16708,82304&rows=municipal,kpi&visualization=bar-chart (Hämtad 2021-08-26)

Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Lukka, K., & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8): 1308-1338.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

Marks, G. (1993). Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC. In (red), *The Maastricht Debates and Beyond, Boulder, CO: Lynne Rienner*, pp. 391-410. I A. G. Cafruny och G. G. Rosenthal (red.), The State of the European Community Volume 2: The Maastricht Debates and Beyond (European Community Studies Association) (Vol. 2, pp. 391-410). Boulder: Lynne Rienner.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Montin, S., & Hedlund, G. (2009). Governance som interaktiv samhällsstyrning – gammalt eller nytt i forskning och politik? I G. Hedlund & S. Montin (red.), *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265.

Osborne, S. P. (2010). Introduction: The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? I S. P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.

Socialstyrelsen. (2020). Dödsfall per kommun i covid- 19. https://www.socialstyrelsen.se/statistik-och-data/statistik/statistik-om-covid-19/statistik-over-antal-avlidna-i-covid-19/dodsfall-per-kommun-covid19/ (Hämtad 2021-08-23).

Statistiska centralbyrån, SCB. (2021). Kommuner i siffror. https://kommunsiffror.scb.se/?id1=1490&id2=null (Hämtad 2021-08-26)

Statistiska centralbyrån, SCB. (2020[A]). Antal pendlare per län och kommun. https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/registerbaserad-arbetsmarknadsstatistik-rams/pong/tabell-och-diagram/antal-pendlare-per-lan-och-kommun-2019/ (Hämtad 2021-08-23).

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

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

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

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

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

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

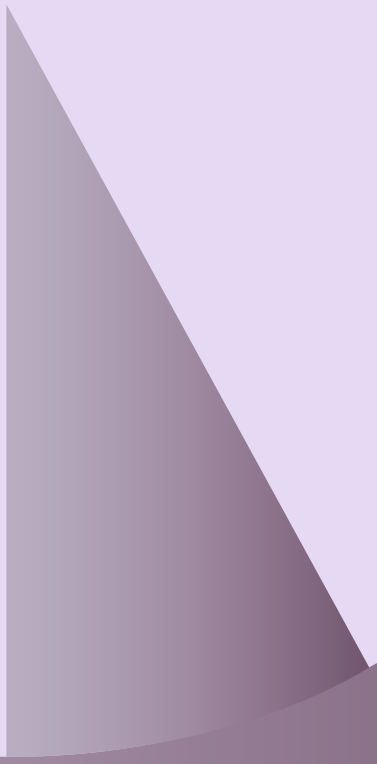
KFi

**KommunForskning i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

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

# Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin



Stadsrevisionen. Borås

**Rapportsammandrag**

2021-11-01

2021

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

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

Utvärderingen har genomförts genom att ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell. En central del av det empiriska materialet utgörs av självvärderingar som ett urval av sju förvaltningar sammanställt[1]. Varje förvaltning som tagit fram en självvärdering genomförde också en hearing. Utöver det genomfördes även intervjuer med tjänstepersoner i andra förvaltningar.

## Resultat av utvärderingen

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

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

Den övergripande karaktäriseringen som görs av hur kommunen mött pandemin organisatoriskt och ledningsmässigt är att det skett med en decentraliserad ansats. Med det avses att de ordinarie organisatoriska strukturerna tillämpats och att krisledning mobiliserats inom ramen för dessa. Borås Stads organisering har en tydlig decentraliserad strategi där tonvikten är att beslut ska tas verksamhetsnära i respektive förvaltning. Detta har fungerat väl i huvudsak, men det fanns samtidigt förvaltningar som hade uppskattat en tydligare dialog såväl mellan förvaltningarna som i förhållande till den centrala krisledningen. Krisledningsnämnden har inte aktiverats, men funnits i beredskap.

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

## Stadsrevisionens bedömning

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

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

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

[1] Stadsledningskansliet, Gymnasie- vuxenutbildningsförvaltningen, Vård och äldreomsorgsförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningem, Sociala omsorgsnämnden, Individ och familjeomsorgsnämnden

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

BORÅS STAD

STADSREVISIONEN

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

Datum
2022-01-25

Instans
**Fritids- och folkhälsonämnden**
Dnr FOFN 2022-00006 3.6.7.2

Hans Andersson
Handläggare
033 357376

# Bidragskompensation för de föreningar som får sänkt verksamhetsbidrag

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden beslutar att föreningar i Borås inte ska få sänkt verksamhetsbidrag under 2022 på grund av minskat antal aktiviteter som beror på pandemin.

## Ärendet i sin helhet

Pandemins totala påverkan på föreningslivet är svår att förutspå. På kort sikt däremot har antalet barn och ungdomar som besöker föreningslivet minskat med ca 20 %. Detta påverkar föreningarnas verksamhetsbidrag negativt och därmed blir det också svårare för föreningar att bedriva sin verksamhet. Men det är inte bara barn och ungdomsföreningar som drabbas. Även äldre- och funktionshinderföreningar har haft svårt att bedriva någon verksamhet över huvud taget. Under 2021 tog nämnden ett beslut att föreningar inte ska få sänkt bidrag på grund av pandemins framfart.

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

# Aktivitetsstatistik

Urval
År 2021
Period
Kund
Kundkod Ungdomsförening (bidrag)

## Kund

**Aisha Islamsk förening**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | medl | bid 2021 | Bid 2022 |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 492 | 1 488 | 2 980 | 0 | 0 | 0 | 0 | 195 | | | |
| Summa Period 1 | 1 492 | 1 488 | 2 980 | 0 | 0 | 0 | 0 | 195 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 624 | 574 | 1 198 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 | | | |
| Summa Period 2 | 624 | 574 | 1 198 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 | | | |
| Summa | 2 116 | 2 062 | 4 178 | 0 | 0 | 0 | 0 | **270** | 143 | 10000 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 4 178 | | | 0 | | | | | |

**Al-Rahman**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 56 | 43 | 99 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Summa Period 1 | 56 | 43 | 99 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| Summa | 56 | 43 | 99 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 99 | 10000 | |
| Bidragsberättigade | | | 99 | | | 0 | | | | | |

**Bergdalens IK**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 5 777 | 2 046 | 7 823 | 0 | 0 | 0 | 0 | 650 | | | |
| Summa Period 1 | 5 777 | 2 046 | 7 823 | 0 | 0 | 0 | 0 | 650 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 810 | 2 720 | 9 530 | 0 | 0 | 0 | 0 | 758 | | | |
| Summa Period 2 | 6 810 | 2 720 | 9 530 | 0 | 0 | 0 | 0 | 758 | | | |
| Summa | 12 587 | 4 766 | 17 353 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 408** | 424 | 250000 | 225000 |
| Bidragsberättigade | | | 17 353 | | | 0 | | | | | |

**Borgstena IF**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 752 | 189 | 941 | 0 | 0 | 0 | 0 | 128 | | | |
| Summa Period 1 | 752 | 189 | 941 | 0 | 0 | 0 | 0 | 128 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 654 | 214 | 868 | 0 | 0 | 0 | 0 | 124 | | | |
| Summa Period 2 | 654 | 214 | 868 | 0 | 0 | 0 | 0 | 124 | | | |
| Summa | 1 406 | 403 | 1 809 | 0 | 0 | 0 | 0 | **252** | 152 | 22500 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 809 | | | 0 | | | | | |

**Borås AIK**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

BORÅS STAD

###########



# Aktivitetsstatistik

| Ålder | Pojkar | Flickor | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt | Ledare | Tillfällen | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 304 | 2 201 | 8 505 | 0 | 0 | 0 | 0 | 609 | | | |
| Summa Period 1 | 6 304 | 2 201 | 8 505 | 0 | 0 | 0 | 0 | 609 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 850 | 1 809 | 8 659 | 0 | 4 | 4 | 0 | 604 | | | |
| Summa Period 2 | 6 850 | 1 809 | 8 659 | 0 | 4 | 4 | 0 | 604 | | | |
| Summa | 13 154 | 4 010 | 17 164 | 0 | 4 | 4 | 0 | **1 213** | 259 | 200000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 17 164 | | | 4 | | | | | |
| **Borås Atletklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 377 | 27 | 404 | 0 | 0 | 0 | 0 | 107 | | | |
| Summa Period 1 | 377 | 27 | 404 | 0 | 0 | 0 | 0 | 107 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 347 | 14 | 361 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | | | |
| Summa Period 2 | 347 | 14 | 361 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | | | |
| Summa | 724 | 41 | 765 | 0 | 0 | 0 | 0 | **210** | 31 | 22500 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 765 | | | 0 | | | | | |
| **Borås Badminton** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 511 | 341 | 852 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96 | | | |
| Summa Period 1 | 511 | 341 | 852 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 697 | 370 | 1 067 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 | | | |
| Summa Period 2 | 697 | 370 | 1 067 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 | | | |
| Summa | 1 208 | 711 | 1 919 | 0 | 0 | 0 | 0 | **231** | 120 | 22500 | 22500 |
| Bidragsberättigade | | | 1 919 | | | 0 | | | | | |
| **Borås Fältrittklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 18 | 2 933 | 2 951 | 0 | 0 | 0 | 0 | 569 | | | |
| Summa Period 1 | 18 | 2 933 | 2 951 | 0 | 0 | 0 | 0 | 569 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 90 | 3 760 | 3 850 | 0 | 0 | 0 | 0 | 620 | | | |
| Summa Period 2 | 90 | 3 760 | 3 850 | 0 | 0 | 0 | 0 | 620 | | | |
| Summa | 108 | 6 693 | 6 801 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 189** | 239 | 175000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 6 801 | | | 0 | | | | | |
| **Borås GIF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 302 | 1 494 | 3 796 | 0 | 0 | 0 | 0 | 391 | | | |
| Summa Period 1 | 2 302 | 1 494 | 3 796 | 0 | 0 | 0 | 0 | 391 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 - 20 | 2 982 | 1 837 | 4 819 | 22 | 35 | 57 | 0 | 472 | | | |
| Summa Period 2 | 2 982 | 1 837 | 4 819 | 22 | 35 | 57 | 0 | 472 | | | |
| Summa | 5 284 | 3 331 | 8 615 | 22 | 35 | 57 | 0 | **863** | 289 | 125000 | 150000 |
| Bidragsberättigade | | | 8 615 | | | 57 | | | | | |
| **Borås Golfklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 484 | 45 | 529 | 0 | 0 | 0 | 0 | 91 | | | |
| Summa Period 1 | 484 | 45 | 529 | 0 | 0 | 0 | 0 | 91 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 987 | 93 | 1 080 | 0 | 0 | 0 | 0 | 157 | | | |
| Summa Period 2 | 987 | 93 | 1 080 | 0 | 0 | 0 | 0 | 157 | | | |
| Summa | 1 471 | 138 | 1 609 | 0 | 0 | 0 | 0 | **248** | 191 | 22500 | 22500 |
| Bidragsberättigade | | | 1 609 | | | 0 | | | | | |
| **Borås Gymnastiksällskap** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 484 | 5 984 | 7 468 | 0 | 0 | 0 | 0 | 687 | | | |
| Summa Period 1 | 1 484 | 5 984 | 7 468 | 0 | 0 | 0 | 0 | 687 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 331 | 6 420 | 7 751 | 0 | 0 | 0 | 0 | 785 | | | |
| Summa Period 2 | 1 331 | 6 420 | 7 751 | 0 | 0 | 0 | 0 | 785 | | | |
| Summa | 2 815 | 12 404 | 15 219 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 472** | 929 | 200000 | 225000 |
| Bidragsberättigade | | | 15 219 | | | 0 | | | | | |
| **Borås Handbollsklubb -84** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 020 | 896 | 1 916 | 0 | 0 | 0 | 0 | 170 | | | |
| Summa Period 1 | 1 020 | 896 | 1 916 | 0 | 0 | 0 | 0 | 170 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 850 | 668 | 1 518 | 0 | 0 | 0 | 0 | 126 | | | |
| Summa Period 2 | 850 | 668 | 1 518 | 0 | 0 | 0 | 0 | 126 | | | |
| Summa | 1 870 | 1 564 | 3 434 | 0 | 0 | 0 | 0 | **296** | 128 | 35000 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 3 434 | | | 0 | | | | | |
| **Borås HC** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 7 515 | 248 | 7 763 | 0 | 0 | 0 | 0 | 750 | | | |
| Summa Period 1 | 7 515 | 248 | 7 763 | 0 | 0 | 0 | 0 | 750 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 7 566 | 240 | 7 806 | 0 | 0 | 0 | 0 | 711 | | | |
| Summa Period 2 | 7 566 | 240 | 7 806 | 0 | 0 | 0 | 0 | 711 | | | |
| Summa | 15 081 | 488 | 15 569 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 461** | 246 | 175000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 15 569 | | | 0 | | | | | |
| **Borås Judoklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| Ålder | Pojkar | Flickor | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt | Ledare | Tillfällen | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 315 | 366 | 1 681 | 0 | 0 | 0 | 0 | 296 | | | |
| Summa Period 1 | 1 315 | 366 | 1 681 | 0 | 0 | 0 | 0 | 296 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 939 | 304 | 1 243 | 0 | 0 | 0 | 0 | 224 | | | |
| Summa Period 2 | 939 | 304 | 1 243 | 0 | 0 | 0 | 0 | 224 | | | |
| Summa | 2 254 | 670 | 2 924 | 0 | 0 | 0 | 0 | **520** | 214 | 150000 | 75000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 924 | | | 0 | | | | | |

**Borås Konståkningsklubb**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 177 | 4 786 | 4 963 | 0 | 0 | 0 | 0 | 834 | | | |
| Summa Period 1 | 177 | 4 786 | 4 963 | 0 | 0 | 0 | 0 | 834 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 153 | 4 470 | 4 623 | 0 | 2 | 2 | 0 | 725 | | | |
| Summa Period 2 | 153 | 4 470 | 4 623 | 0 | 2 | 2 | 0 | 725 | | | |
| Summa | 330 | 9 256 | 9 586 | 0 | 2 | 2 | 0 | **1 559** | 252 | 175000 | 200000 |
| Bidragsberättigade | | | 9 586 | | | 2 | | | | | |

**Borås Skidlöparklubb**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 765 | 973 | 1 738 | 0 | 0 | 0 | 0 | 236 | | | |
| Summa Period 1 | 765 | 973 | 1 738 | 0 | 0 | 0 | 0 | 236 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 949 | 1 152 | 2 101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 229 | | | |
| Summa Period 2 | 949 | 1 152 | 2 101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 229 | | | |
| Summa | 1 714 | 2 125 | 3 839 | 0 | 0 | 0 | 0 | **465** | 142 | 35000 | 75000 |
| Bidragsberättigade | | | 3 839 | | | 0 | | | | | |

**Borås Taekwondo Center**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 471 | 460 | 931 | 1 | 0 | 1 | 0 | 129 | | | |
| Summa Period 1 | 471 | 460 | 931 | 1 | 0 | 1 | 0 | 129 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 276 | 349 | 625 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 | | | |
| Summa Period 2 | 276 | 349 | 625 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 | | | |
| Summa | 747 | 809 | 1 556 | 1 | 0 | 1 | 0 | **182** | 65 | 0 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 556 | | | 1 | | | | | |

**Borås Thunders IBF**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 002 | 539 | 1 541 | 0 | 0 | 0 | 0 | 153 | | | |
| Summa Period 1 | 1 002 | 539 | 1 541 | 0 | 0 | 0 | 0 | 153 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 - 20 | 536 | 421 | 957 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | | | |
| Summa Period 2 | 536 | 421 | 957 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | | | |
| Summa | 1 538 | 960 | 2 498 | 0 | 0 | 0 | 0 | **256** | 167 | 75000 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 498 | | | 0 | | | | | |
| **Bredareds IF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 425 | 212 | 637 | 0 | 0 | 0 | 0 | 67 | | | |
| Summa Period 1 | 425 | 212 | 637 | 0 | 0 | 0 | 0 | 67 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 686 | 146 | 832 | 0 | 0 | 0 | 0 | 87 | | | |
| Summa Period 2 | 686 | 146 | 832 | 0 | 0 | 0 | 0 | 87 | | | |
| Summa | 1 111 | 358 | 1 469 | 0 | 0 | 0 | 0 | **154** | 146 | 50000 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 469 | | | 0 | | | | | |
| **Brämhults IK** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 489 | 4 074 | 10 563 | 0 | 0 | 0 | 0 | 819 | | | |
| Summa Period 1 | 6 489 | 4 074 | 10 563 | 0 | 0 | 0 | 0 | 819 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 7 303 | 4 126 | 11 429 | 0 | 0 | 0 | 0 | 847 | | | |
| Summa Period 2 | 7 303 | 4 126 | 11 429 | 0 | 0 | 0 | 0 | 847 | | | |
| Summa | 13 792 | 8 200 | 21 992 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 666** | 505 | 300000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 21 992 | | | 0 | | | | | |
| **Byttorps IF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 5 157 | 2 445 | 7 602 | 0 | 0 | 0 | 0 | 716 | | | |
| Summa Period 1 | 5 157 | 2 445 | 7 602 | 0 | 0 | 0 | 0 | 716 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 802 | 2 847 | 9 649 | 0 | 0 | 0 | 0 | 907 | | | |
| Summa Period 2 | 6 802 | 2 847 | 9 649 | 0 | 0 | 0 | 0 | 907 | | | |
| Summa | 11 959 | 5 292 | 17 251 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 623** | 407 | 250000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 17 251 | | | 0 | | | | | |
| **Cheer Supreme Allstar** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 0 | 1 202 | 1 202 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | | | |
| Summa Period 1 | 0 | 1 202 | 1 202 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 0 | 783 | 783 | 0 | 0 | 0 | 0 | 83 | | | |
| Summa Period 2 | 0 | 783 | 783 | 0 | 0 | 0 | 0 | 83 | | | |
| Summa | 0 | 1 985 | 1 985 | 0 | 0 | 0 | 0 | **199** | 74 | 22500 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 985 | | | 0 | | | | | |
| **Dalsjöfors GoIF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |

BORÅS STAD

###########



# Aktivitetsstatistik

| Ålder | Pojkar | Flickor | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt | Ledare | Tillfällen | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 489 | 2 655 | 4 408 | 0 | 0 | 0 | 0 | 647 | | | |
| Summa Period 1 | 4 489 | 2 655 | 4 408 | 0 | 0 | 0 | 0 | 647 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 959 | 3 656 | 8 615 | 0 | 0 | 0 | 0 | 739 | | | |
| Summa Period 2 | 4 959 | 3 656 | 8 615 | 0 | 0 | 0 | 0 | 739 | | | |
| Summa | 9 448 | 6 311 | 13 023 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 386** | 413 | 250000 | 200000 |
| Bidragsberättigade | | | 13 023 | | | 0 | | | | | |
| **Dalsjöfors Scoutkår** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 269 | 326 | 595 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | | | |
| Summa Period 1 | 269 | 326 | 595 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 332 | 297 | 629 | 0 | 0 | 0 | 0 | 111 | | | |
| Summa Period 2 | 332 | 297 | 629 | 0 | 0 | 0 | 0 | 111 | | | |
| Summa | 601 | 623 | 1 224 | 0 | 0 | 0 | 0 | 197 | | | |
| Bidragsberättigade | | | 1 224 | | | 0 | | | | | |
| **Dalsjöfors Tennisklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 825 | 1 526 | 4 351 | 1 | 0 | 1 | 0 | 660 | | | |
| Summa Period 1 | 2 825 | 1 526 | 4 351 | 1 | 0 | 1 | 0 | 660 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 553 | 1 826 | 5 379 | 86 | 72 | 158 | 0 | 795 | | | |
| Summa Period 2 | 3 553 | 1 826 | 5 379 | 86 | 72 | 158 | 0 | 795 | | | |
| Summa | 6 378 | 3 352 | 9 730 | 87 | 72 | 159 | 0 | **1 455** | 318 | 200000 | 225000 |
| Bidragsberättigade | | | 9 730 | | | 159 | | | | | |
| **Dans & gymnastikföreningen Borås Flugan** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 34 | 1 238 | 1 272 | 0 | 0 | 0 | 0 | 167 | | | |
| Summa Period 1 | 34 | 1 238 | 1 272 | 0 | 0 | 0 | 0 | 167 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 25 | 1 461 | 1 486 | 0 | 0 | 0 | 0 | 187 | | | |
| Summa Period 2 | 25 | 1 461 | 1 486 | 0 | 0 | 0 | 0 | 187 | | | |
| Summa | 59 | 2 699 | 2 758 | 0 | 0 | 0 | 0 | **354** | 78 | | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 758 | | | 0 | | | | | |
| **DF Studio Danza** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 143 | 2 817 | 2 960 | 0 | 0 | 0 | 0 | 314 | | | |
| Summa Period 1 | 143 | 2 817 | 2 960 | 0 | 0 | 0 | 0 | 314 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 - 20 | 133 | 3 174 | 3 307 | 0 | 2 | 2 | 0 | 421 | | | |
| Summa Period 2 | 133 | 3 174 | 3 307 | 0 | 2 | 2 | 0 | 421 | | | |
| Summa | 276 | 5 991 | 6 267 | 0 | 2 | 2 | 0 | **735** | 429 | 125000 | 125000 |
| Bidragsberättigade | | | 6 267 | | | 2 | | | | | |
| **Fristad GolF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 10 140 | 3 876 | 14 016 | 46 | 0 | 46 | 0 | 1 193 | | | |
| Summa Period 1 | 10 140 | 3 876 | 14 016 | 46 | 0 | 46 | 0 | 1 193 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 8 062 | 3 873 | 11 935 | 33 | 0 | 33 | 0 | 1 197 | | | |
| Summa Period 2 | 8 062 | 3 873 | 11 935 | 33 | 0 | 33 | 0 | 1 197 | | | |
| Summa | 18 202 | 7 749 | 25 951 | 79 | 0 | 79 | 0 | **2 390** | 522 | 300000 | 325000 |
| Bidragsberättigade | | | 25 951 | | | 79 | | | | | |
| **Fristads Drill** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 14 | 580 | 594 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | | | |
| Summa Period 1 | 14 | 580 | 594 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 22 | 1 044 | 1 066 | 0 | 0 | 0 | 0 | 145 | | | |
| Summa Period 2 | 22 | 1 044 | 1 066 | 0 | 0 | 0 | 0 | 145 | | | |
| Summa | 36 | 1 624 | 1 660 | 0 | 0 | 0 | 0 | **230** | 40 | 10000 | 22500 |
| Bidragsberättigade | | | 1 660 | | | 0 | | | | | |
| **Föreningen Elfsborg Tennis** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 751 | 1 713 | 4 464 | 31 | 0 | 31 | 0 | 1 133 | | | |
| Summa Period 1 | 2 751 | 1 713 | 4 464 | 31 | 0 | 31 | 0 | 1 133 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 631 | 1 996 | 5 627 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 352 | | | |
| Summa Period 2 | 3 631 | 1 996 | 5 627 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 352 | | | |
| Summa | 6 382 | 3 709 | 10 091 | 31 | 0 | 31 | 0 | **2 485** | 208 | 175000 | 150000 |
| Bidragsberättigade | | | 10 091 | | | 31 | | | | | |
| **Gånghesters SK** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 268 | 1 710 | 3 978 | 0 | 0 | 0 | 0 | 406 | | | |
| Summa Period 1 | 2 268 | 1 710 | 3 978 | 0 | 0 | 0 | 0 | 406 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 728 | 2 190 | 5 918 | 0 | 0 | 0 | 0 | 608 | | | |
| Summa Period 2 | 3 728 | 2 190 | 5 918 | 0 | 0 | 0 | 0 | 608 | Målsryd!!! | | |
| Summa | 5 996 | 3 900 | 9 896 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 014** | | | |
| Bidragsberättigade | | | 9 896 | | | 0 | | **507** | 230 | 75000 | 75000 |
| **Hedareds BK** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| Ålder | Pojkar | Flickor | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt | Ledare | Tillfällen | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 153 | 228 | 381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | | | |
| Summa Period 1 | 153 | 228 | 381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 200 | 237 | 437 | 0 | 0 | 0 | 0 | 72 | | | |
| Summa Period 2 | 200 | 237 | 437 | 0 | 0 | 0 | 0 | 72 | | | |
| Summa | 353 | 465 | 818 | 0 | 0 | 0 | 0 | **157** | 60 | 0 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 818 | | | 0 | | | | | |

**Hestra IF**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 452 | 686 | 1 138 | 0 | 0 | 0 | 0 | 179 | | | |
| Summa Period 1 | 452 | 686 | 1 138 | 0 | 0 | 0 | 0 | 179 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 700 | 826 | 1 526 | 0 | 0 | 0 | 0 | 213 | | | |
| Summa Period 2 | 700 | 826 | 1 526 | 0 | 0 | 0 | 0 | 213 | | | |
| Summa | 1 152 | 1 512 | 2 664 | 0 | 0 | 0 | 0 | **392** | 250 | 50000 | 50000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 664 | | | 0 | | | | | |

**IF Elfsborg**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 887 | 1 226 | 8 113 | 0 | 0 | 0 | 0 | 592 | | | |
| Summa Period 1 | 6 887 | 1 226 | 8 113 | 0 | 0 | 0 | 0 | 592 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 9 184 | 1 517 | 10 701 | 0 | 0 | 0 | 0 | 802 | | | |
| Summa Period 2 | 9 184 | 1 517 | 10 701 | 0 | 0 | 0 | 0 | 802 | | | |
| Summa | 16 071 | 2 743 | 18 814 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 394** | 552 | 250000 | 200000 |
| Bidragsberättigade | | | 18 814 | | | 0 | | | | | |

**IF Friskis & Svettis**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 89 | 376 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 115 | | | |
| Summa Period 1 | 89 | 376 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 115 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 57 | 194 | 251 | 0 | 0 | 0 | 0 | 73 | | | |
| Summa Period 2 | 57 | 194 | 251 | 0 | 0 | 0 | 0 | 73 | | | |
| Summa | 146 | 570 | 254 | 0 | 0 | 0 | 0 | **188** | 1249 | 50000 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 254 | | | 0 | | | | | |

**IK Ymer**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 381 | 3 445 | 5 826 | 0 | 27 | 27 | 0 | 816 | | | |
| Summa Period 1 | 2 381 | 3 445 | 5 826 | 0 | 27 | 27 | 0 | 816 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 - 20 | 2 119 | 3 701 | 5 820 | 0 | 0 | 0 | 0 | 755 | | | |
| Summa Period 2 | 2 119 | 3 701 | 5 820 | 0 | 0 | 0 | 0 | 755 | | | |
| Summa | 4 500 | 7 146 | 11 646 | 0 | 27 | 27 | 0 | **1 571** | 383 | 250000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 11 646 | | | 27 | | | | | |
| **KFUM Borås Basket** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 243 | 2 846 | 6 089 | 65 | 16 | 81 | 0 | 558 | | | |
| Summa Period 1 | 3 243 | 2 846 | 6 089 | 65 | 16 | 81 | 0 | 558 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 724 | 3 572 | 8 296 | 0 | 0 | 0 | 0 | 769 | | | |
| Summa Period 2 | 4 724 | 3 572 | 8 296 | 0 | 0 | 0 | 0 | 769 | | | |
| Summa | 7 967 | 6 418 | 14 385 | 65 | 16 | 81 | 0 | **1 327** | 514 | 250000 | 200000 |
| Bidragsberättigade | | | 14 385 | | | 81 | | | | | |
| **Knallens Karateklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 426 | 977 | 2 403 | 0 | 0 | 0 | 0 | 306 | | | |
| Summa Period 1 | 1 426 | 977 | 2 403 | 0 | 0 | 0 | 0 | 306 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 634 | 971 | 2 605 | 30 | 19 | 49 | 0 | 338 | | | |
| Summa Period 2 | 1 634 | 971 | 2 605 | 30 | 19 | 49 | 0 | 338 | | | |
| Summa | 3 060 | 1 948 | 5 008 | 30 | 19 | 49 | 0 | **644** | 305 | 100000 | 100000 |
| Bidragsberättigade | | | 5 008 | | | 49 | | | | | |
| **Konståkarna Borås** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 13 | 4 886 | 4 899 | 0 | 0 | 0 | 0 | 766 | | | |
| Summa Period 1 | 13 | 4 886 | 4 899 | 0 | 0 | 0 | 0 | 766 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 58 | 5 282 | 5 340 | 0 | 0 | 0 | 0 | 664 | | | |
| Summa Period 2 | 58 | 5 282 | 5 340 | 0 | 0 | 0 | 0 | 664 | | | |
| Summa | 71 | 10 168 | 10 239 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 430** | 100 | 125000 | 50000 |
| Bidragsberättigade | | | 10 239 | | | 0 | | | | | |
| **Kronängs IF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 424 | 3 547 | 9 971 | 59 | 0 | 59 | 0 | 981 | | | |
| Summa Period 1 | 6 424 | 3 547 | 9 971 | 59 | 0 | 59 | 0 | 981 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 661 | 3 759 | 10 420 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 030 | | | |
| Summa Period 2 | 6 661 | 3 759 | 10 420 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 030 | | | |
| Summa | 13 085 | 7 306 | 20 391 | 59 | 0 | 59 | 0 | **2 011** | 502 | 325000 | 325000 |
| Bidragsberättigade | | | 20 391 | | | 59 | | | | | |
| **Kurdistan Kultur och IF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |

# Aktivitetsstatistik

| Ålder | Pojkar | Flickor | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt | Ledare | Tillfällen | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 871 | 481 | 1 352 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80 | | | |
| Summa Period 1 | 871 | 481 | 1 352 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 787 | 449 | 1 236 | 0 | 0 | 0 | 0 | 84 | | | |
| Summa Period 2 | 787 | 449 | 1 236 | 0 | 0 | 0 | 0 | 84 | | | |
| Summa | 1 658 | 930 | 2 588 | 0 | 0 | 0 | 0 | **164** | 40 | 10000 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 588 | | | 0 | | | | | |

**Mariedals IK**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 5 451 | 2 377 | 7 828 | 65 | 14 | 79 | 0 | 736 | | | |
| Summa Period 1 | 5 451 | 2 377 | 7 828 | 65 | 14 | 79 | 0 | 736 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 772 | 2 522 | 9 294 | 0 | 0 | 0 | 0 | 835 | | | |
| Summa Period 2 | 6 772 | 2 522 | 9 294 | 0 | 0 | 0 | 0 | 835 | | | |
| Summa | 12 223 | 4 899 | 17 122 | 65 | 14 | 79 | 0 | **1 571** | 458 | 250000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 17 122 | | | 79 | | | | | |

**Musketeers Funky Cheer Club**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 15 | 1 948 | 1 963 | 0 | 0 | 0 | 0 | 189 | | | |
| Summa Period 1 | 15 | 1 948 | 1 963 | 0 | 0 | 0 | 0 | 189 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 15 | 2 234 | 2 249 | 0 | 0 | 0 | 0 | 247 | | | |
| Summa Period 2 | 15 | 2 234 | 2 249 | 0 | 0 | 0 | 0 | 247 | | | |
| Summa | 30 | 4 182 | 4 212 | 0 | 0 | 0 | 0 | **436** | 208 | 100000 | 50000 |
| Bidragsberättigade | | | 4 212 | | | 0 | | | | | |

**Norrby IF**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 761 | 0 | 4 761 | 0 | 0 | 0 | 0 | 321 | | | |
| Summa Period 1 | 4 761 | 0 | 4 761 | 0 | 0 | 0 | 0 | 321 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 7 148 | 0 | 7 148 | 0 | 0 | 0 | 0 | 465 | | | |
| Summa Period 2 | 7 148 | 0 | 7 148 | 0 | 0 | 0 | 0 | 465 | | | |
| Summa | 11 909 | 0 | 11 909 | 0 | 0 | 0 | 0 | **786** | 239 | 150000 | 125000 |
| Bidragsberättigade | | | 11 909 | | | 0 | | | | | |

**Målsryds IF** 507 246 75000 75000

**Rydboholms SK**

| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 695 | 1 300 | 5 995 | 0 | 0 | 0 | 0 | 583 | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Summa Period 1 | 4 695 | 1 300 | 5 995 | 0 | 0 | 0 | 0 | 583 | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 5 192 | 1 392 | 6 584 | 0 | 0 | 0 | 0 | 539 | | | |
| Summa Period 2 | 5 192 | 1 392 | 6 584 | 0 | 0 | 0 | 0 | 539 | | | |
| Summa | 9 887 | 2 692 | 12 579 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 122** | 341 | 225000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 12 579 | | | 0 | | | | | |

**S:T Örjans Scoutkår Borås**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 461 | 272 | 733 | 0 | 0 | 0 | 0 | 123 | | | |
| Summa Period 1 | 461 | 272 | 733 | 0 | 0 | 0 | 0 | 123 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 354 | 228 | 582 | 0 | 0 | 0 | 0 | 114 | | | |
| Summa Period 2 | 354 | 228 | 582 | 0 | 0 | 0 | 0 | 114 | | | |
| Summa | 815 | 500 | 1 315 | 0 | 0 | 0 | 0 | 237 | | | |
| Bidragsberättigade | | | 1 315 | | | 0 | | | | | |

**Sandareds IF**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 985 | 1 167 | 5 152 | 0 | 0 | 0 | 0 | 374 | | | |
| Summa Period 1 | 3 985 | 1 167 | 5 152 | 0 | 0 | 0 | 0 | 374 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 039 | 1 634 | 7 673 | 0 | 0 | 0 | 0 | 551 | | | |
| Summa Period 2 | 6 039 | 1 634 | 7 673 | 0 | 0 | 0 | 0 | 551 | | | |
| Summa | 10 024 | 2 801 | 12 825 | 0 | 0 | 0 | 0 | **925** | 423 | 150000 | 150000 |
| Bidragsberättigade | | | 12 825 | | | 0 | | | | | |

**Sandareds Innebandysällskap**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 423 | 887 | 3 310 | 0 | 0 | 0 | 0 | 344 | | | |
| Summa Period 1 | 2 423 | 887 | 3 310 | 0 | 0 | 0 | 0 | 344 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 680 | 668 | 2 348 | 0 | 0 | 0 | 0 | 250 | | | |
| Summa Period 2 | 1 680 | 668 | 2 348 | 0 | 0 | 0 | 0 | 250 | | | |
| Summa | 4 103 | 1 555 | 5 658 | 0 | 0 | 0 | 0 | **594** | 184 | 100000 | 100000 |
| Bidragsberättigade | | | 5 658 | | | 0 | | | | | |

**Sandareds Scoutkår**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 345 | 293 | 638 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 | | | |
| Summa Period 1 | 345 | 293 | 638 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 395 | 292 | 687 | 0 | 0 | 0 | 0 | 52 | | | |
| Summa Period 2 | 395 | 292 | 687 | 0 | 0 | 0 | 0 | 52 | | | |
| Summa | 740 | 585 | 1 325 | 0 | 0 | 0 | 0 | 99 | | | |
| Bidragsberättigade | | | 1 325 | | | 0 | | | | | |

**Sandareds Tennisklubb**

# Aktivitetsstatistik

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 1 870 | 1 159 | 3 029 | 0 | 0 | 0 | 0 | 807 | | | |
| Summa Period 1 | 1 870 | 1 159 | 3 029 | 0 | 0 | 0 | 0 | 807 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 101 | 1 392 | 3 493 | 0 | 0 | 0 | 0 | 930 | | | |
| Summa Period 2 | 2 101 | 1 392 | 3 493 | 0 | 0 | 0 | 0 | 930 | | | |
| Summa | 3 971 | 2 551 | 6 522 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 737** | 305 | 200000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 6 522 | | | 0 | | | | | |

**Sandhults SK**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 896 | 275 | 1 171 | 0 | 0 | 0 | 0 | 157 | | | |
| Summa Period 1 | 896 | 275 | 1 171 | 0 | 0 | 0 | 0 | 157 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 991 | 187 | 1 178 | 0 | 0 | 0 | 0 | 154 | | | |
| Summa Period 2 | 991 | 187 | 1 178 | 0 | 0 | 0 | 0 | 154 | | | |
| Summa | 1 887 | 462 | 2 349 | 0 | 0 | 0 | 0 | **311** | 149 | 50000 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 2 349 | | | 0 | | | | | |

**Simklubben 1970 (SK70)**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 053 | 2 695 | 4 748 | 16 | 40 | 56 | 0 | 737 | | | |
| Summa Period 1 | 2 053 | 2 695 | 4 748 | 16 | 40 | 56 | 0 | 737 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 2 609 | 3 467 | 6 076 | 26 | 46 | 72 | 0 | 979 | | | |
| Summa Period 2 | 2 609 | 3 467 | 6 076 | 26 | 46 | 72 | 0 | 979 | | | |
| Summa | 4 662 | 6 162 | 10 824 | 42 | 86 | 128 | 0 | **1 716** | 342 | 225000 | 250000 |
| Bidragsberättigade | | | 10 824 | | | 128 | | | | | |

**Simklubben Elfsborg**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 5 002 | 7 214 | 12 216 | 12 | 0 | 12 | 0 | 1 656 | | | |
| Summa Period 1 | 5 002 | 7 214 | 12 216 | 12 | 0 | 12 | 0 | 1 656 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 821 | 9 905 | 16 726 | 28 | 0 | 28 | 0 | 2 311 | | | |
| Summa Period 2 | 6 821 | 9 905 | 16 726 | 28 | 0 | 28 | 0 | 2 311 | | | |
| Summa | 11 823 | 17 119 | 28 942 | 40 | 0 | 40 | 0 | **3 967** | 1286 | 350000 | 350000 |
| Bidragsberättigade | | | 28 942 | | | 40 | | | | | |

**Sjömarkens Bordtennisklubb**

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 336 | 275 | 611 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | | | |
| Summa Period 1 | 336 | 275 | 611 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | | | |

# Aktivitetsstatistik

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 314 | 274 | 588 | 2 | 1 | 3 | 0 | 101 | | | |
| Summa Period 2 | 314 | 274 | 588 | 2 | 1 | 3 | 0 | 101 | | | |
| Summa | 650 | 549 | 1 199 | 2 | 1 | 3 | 0 | **193** | 51 | 22500 | 10000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 199 | | | 3 | | | | | |
| **Sjömarkens IF** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 856 | 2 849 | 6 705 | 0 | 0 | 0 | 0 | 536 | | | |
| Summa Period 1 | 3 856 | 2 849 | 6 705 | 0 | 0 | 0 | 0 | 536 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 710 | 3 544 | 7 254 | 0 | 0 | 0 | 0 | 635 | | | |
| Summa Period 2 | 3 710 | 3 544 | 7 254 | 0 | 0 | 0 | 0 | 635 | | | |
| Summa | 7 566 | 6 393 | 13 959 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 171** | 396 | 200000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 13 959 | | | 0 | | | | | |
| **Somali allmänna idrottsförening** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 8 391 | 1 000 | 9 391 | 0 | 0 | 0 | 0 | 512 | | | |
| Summa Period 1 | 8 391 | 1 000 | 9 391 | 0 | 0 | 0 | 0 | 512 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 6 711 | 882 | 7 593 | 0 | 0 | 0 | 0 | 435 | | | |
| Summa Period 2 | 6 711 | 882 | 7 593 | 0 | 0 | 0 | 0 | 435 | | | |
| Summa | 15 102 | 1 882 | 16 984 | 0 | 0 | 0 | 0 | **947** | 261 | 125000 | 150000 |
| Bidragsberättigade | | | 16 984 | | | 0 | | | | | |
| **Sparsörs AIK** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 3 501 | 832 | 4 333 | 0 | 0 | 0 | 0 | 498 | | | |
| Summa Period 1 | 3 501 | 832 | 4 333 | 0 | 0 | 0 | 0 | 498 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 4 086 | 1 008 | 5 094 | 0 | 0 | 0 | 0 | 635 | | | |
| Summa Period 2 | 4 086 | 1 008 | 5 094 | 0 | 0 | 0 | 0 | 635 | | | |
| Summa | 7 587 | 1 840 | 9 427 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1 133** | 235 | 200000 | 175000 |
| Bidragsberättigade | | | 9 427 | | | 0 | | | | | |
| **Tämta Ridklubb** | | | | | | | | | | | |
| | | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 44 | 1 992 | 2 036 | 0 | 0 | 0 | 0 | 381 | | | |
| Summa Period 1 | 44 | 1 992 | 2 036 | 0 | 0 | 0 | 0 | 381 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 103 | 2 332 | 2 435 | 0 | 1 | 1 | 0 | 493 | | | |
| Summa Period 2 | 103 | 2 332 | 2 435 | 0 | 1 | 1 | 0 | 493 | | | |
| Summa | 147 | 4 324 | 4 471 | 0 | 1 | 1 | 0 | **874** | 141 | 75000 | 75000 |
| Bidragsberättigade | | | 4 471 | | | 1 | | | | | |
| **Viskafors Scoutkår** | | | | | | | | | | | |

BORÅS STAD

###########



# Aktivitetsstatistik

| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 66 | 157 | 223 | 0 | 0 | 0 | 0 | 37 | | | |
| Summa Period 1 | 66 | 157 | 223 | 0 | 0 | 0 | 0 | 37 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 33 | 202 | 235 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | | | |
| Summa Period 2 | 33 | 202 | 235 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42 | | | |
| Summa | 99 | 359 | 458 | 0 | 0 | 0 | 0 | 79 | | | |
| Bidragsberättigade | | | 458 | | | 0 | | | | | |
| **Åspereds IF** | | | | | | | | | | | |
| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 668 | 165 | 833 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | | | |
| Summa Period 1 | 668 | 165 | 833 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 812 | 193 | 1 005 | 0 | 0 | 0 | 0 | 149 | | | |
| Summa Period 2 | 812 | 193 | 1 005 | 0 | 0 | 0 | 0 | 149 | | | |
| Summa | 1 480 | 358 | 1 838 | 0 | 0 | 0 | 0 | **265** | 120 | 50000 | 35000 |
| Bidragsberättigade | | | 1 838 | | | 0 | | | | | |
| **ÖSTK** | | | | | | | | | | | |
| | Deltagare | | | Funktionsnedsatta | | | | | | | |
| **Ålder** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Pojkar** | **Flickor** | **Totalt** | **Ledare** | **Tillfällen** | | | |
| **Period 1** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 385 | 0 | 385 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | | | |
| Summa Period 1 | 385 | 0 | 385 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | | | |
| **Period 2** | | | | | | | | | | | |
| 6 - 20 | 373 | 0 | 373 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 | | | |
| Summa Period 2 | 373 | 0 | 373 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 | | | |
| Summa | 758 | 0 | 758 | 0 | 0 | 0 | 0 | 113 | | | |
| Bidragsberättigade | | | 758 | | | 0 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Borås Kr. Scout | | | | | | | | 612 | 309 | 125000 | 100000 |
| | | | | | | | | | | | |
| **Totalt** | **306 063** | **215 630** | **518 495** | **561** | **571** | **1 132** | **0** | **57 228** | | | |
| **Varav Bidragsberättigade** | | | **518 495** | | | **1 132** | | | | | |

Mikael Andersson
Handläggare
0766487839

# Handbok för trygghet i offentlig miljö, Borås Stad

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden beslutar att, mot bakgrund av samordningsansvaret inom *”Säker och trygg kommun och Brottsförebyggande rådet (Brå)”,* anta och implementera ”Handbok för trygghet i offentlig miljö, Borås Stad”. Berörda nämnder, bolag och andra samverkansparter rekommenderas även att ta liknande beslut.

Fritids- och folkhälsonämnden ger förvaltningen i uppdrag medverka i det kommande arbetet, enligt vad som beskrivs i ”Handbok för trygghet i offentlig miljö, Borås Stad”.

## Sammanfattning

Uppdraget att ta fram Handbok för trygghet i offentlig miljö har hanterats genom arbetet *”Säker och Trygg kommun”*, *Brottsförebyggande rådet”* och arbetsområdet *”Trygga miljöer”.*

Tekniska nämnden har gett i uppdrag att ta fram en handbok för hur kommunen ska utreda, förvalta eller genom investeringar förbättra den upplevda tryggheten i offentliga miljöer.
Handboken är framtagen av en kommunövergripande samverkansgrupp och är även kopplad till andra uppdrag samt styrdokument.

Handboken ersätter inte ordinarie ansvarsområden eller beslutsmandat för genomförande av dessa, utan syftar till att komplettera och förbättra likvärdiga processer, för ökad trygghet på en övergripande nivå.
Handboken ska ge stöd i frågor och processer som berör trygghet i offentlig miljö, på både kortare och längre sikt.

Fritids- och folkhälsonämnden ger förvaltningen i uppdrag att även ta fram en tillhörande handlingsplan som både beskriver nuläget och framtida behov av trygghetsskapande insatser för perioden 2022-2026, inom nämndens ansvarsområden.
Denna ska årligen uppdateras och därmed även fungera som underlag till nämndens kommande investerings- och driftbudget. Handlingsplanen ska utgå från följande ansvarsområden:

1. a) Idrottsanläggningar, kommunala

b) Idrottsanläggningar, föreningsdrivna

2. Aktivitetsplatser
3. Badplatser
4. Spår och leder

Samverkan ska ske med berörda aktörer (nämnder, bolag, civilsamhälle m.fl.) för att uppnå ”maximal effekt” av de trygghetsskapande insatser som föreslås. Samverkan ska även ske för att tillgodose olika behov, utifrån både ett medborgarperspektiv och ett kommunalt helhetsperspektiv.

## Ärendet i sin helhet

Kommunstyrelsen ansvarar för ett helhetsgrepp för stadens främjande, förebyggande och trygghetsskapande arbete via arbetsformerna för *”Säker och Trygg kommun”*. Fritids- och folkhälsonämnden ansvarar för det brottsförebyggande arbetet, vilket bland annat inkluderar samordning- av *”Brottsförebyggande rådet”* och kopplingen till beslutade arbetsområden/samverkansgrupper.

Ett av dessa är ”*Trygga miljöer*” som Tekniska nämnden har ansvar för. Detta innebär att samordna arbetet med den fysiska miljön ur ett trygghetsperspektiv, inom Borås Stad. Därav har Tekniska nämnden gett i uppdrag att ta fram en handbok för hur kommunen ska utreda, förvalta eller genom investeringar förbättra den upplevda tryggheten i offentliga miljöer.
Arbetet ska ske i samarbete med berörda samhällsbyggande nämnder och kommunala bolag/aktörer. Arbetet ska ha som utgångspunkt att stärka befintliga strukturer och arbetsformer inom staden, med fokus på att kartlägga och förbättra otrygga fysiska miljöer i kommunen.

Uppdraget har omhändertagits genom projektledning av Tekniska förvaltningen i samverkan med Fritids- och folkhälsoförvaltningen.
Handboken är framtagen av en kommunövergripande samverkansgrupp bestående av ett flertal representanter från Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Lokalförsörjningsförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Tekniska förvaltningen, Stadsledningskansliet – Centrum för kunskap och säkerhet och Borås City.

Handboken för trygghet i offentlig miljö är kopplad till ”*Visionen om framtidens Borås”* och dess utpekade visionsområden: Ett tryggt och snyggt Borås, Möjligheter och mod att utvecklas, Omsorg om varandra och miljön, Människor möts i Borås.

Uppdraget ses även som en del av ”*Samverkansöverenskommelsen mellan Borås Stad och Polismyndigheten 2021-2023”*, som ska ligga till grund för det operativa brottsförebyggande arbetet i Borås och verka för en minskad brottslighet och ökad trygghet. Att skapa trygga offentliga miljöer är ett av de områden som ska prioriteras. De offentliga miljöerna avses att vara trygga platser för våra invånare och besökare. Det är viktigt att stadens torg och parker upplevs trygga och är tillgängliga så att de bidrar till rörelse och möten mellan människor

oberoende av ålder, etnicitet eller kön. Arbetet bygger på långsiktighet och utifrån olika behov som uppstår.

Likaså finns ett antal beröringspunkter till ”*Socialt Hållbart Borås”,* med särskilt fokus på målområdet ”*Boende och närmiljöer*”. Här omnämns bland annat att det i Borås ska vara rent och snyggt. Alla ska ha tillgång till natur, service, lek och aktivitet. Offentliga miljöer ska vara trygga och säkra där människor möts och känner tillit. Både kommun, civilsamhälle och invånare känner ansvar och delaktighet.

Handboken för trygghet i offentlig miljö ersätter inte ordinarie ansvarsområden eller beslutsmandat för genomförande av dessa, utan syftar till att komplettera och förbättra likvärdiga processer, för ökad trygghet på en övergripande nivå.

Handboken ska ge stöd i frågor och processer som berör trygghet i offentlig miljö genom att föreslå metoder och arbetssätt för att förbättra och öka tryggheten. En metod för nulägesanalys ska även ge stöd i det planerande arbetet i frågor som berör samhällsbyggnadsprocessen. Handboken är tänkt att ge ett stöd för hela kommunen i budgetprocessen i frågor om att stärka tryggheten i offentlig miljö.

Samverkan ska ske mellan berörda aktörer (nämnder, bolag, civilsamhälle m.fl.) för att uppnå ”maximal effekt” av de trygghetsskapande insatser som föreslås. Samverkan ska även ske för att tillgodose olika behov, utifrån både ett medborgarperspektiv och ett kommunalt helhetsperspektiv.

## Beslutsunderlag

1. Handbok för trygghet i offentlig miljö, Borås Stad
2. Tekniska nämnden 2021-12-15, beslut § 145 Handbok för trygghet i offentlig miljö

## Samverkan

Samverkan har skett med berörda förvaltningar/bolag, inom den arbetsgrupp som bildades i samband med uppdraget att ta fram ”Handbok för trygghet i offentlig miljö, Borås Stad”.

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen
2. Tekniska nämnden
3. Lokalförsörjningsnämnden
4. Samhällsbyggnadsnämnden
5. Brottsförebyggande rådet (Brå): berörda förvaltningar/nämnder, bolag, organisationer/myndigheter.

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

Anton Spets
Handläggare
033 357422

# Handbok för trygghet i offentlig miljö

## Tekniska nämndens beslut

Tekniska nämnden beslutar att förvaltningens uppdrag med att upprätta en Handbok för trygghet i offentlig miljö är genomfört. Handboken skickas till BRÅ för antagande och implementering inom Tekniska förvaltningens ansvarsområde ”Trygghet i offentlig miljö”.

## Ärendet i sin helhet

Vid Tekniska nämndens sammanträde i november 2020 gavs förvaltningen i uppdrag att samordna arbetet med att ta fram en handbok för trygghet i offentlig miljö med stöd av Fritid- och Folkhälsoförvaltningen.

Arbetet har pågått under ett års tid och har nu resulterat i en handbok. I arbetsgruppen har förutom ovan nämnda förvaltningar även representanter ifrån Lokalförsörjningsförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommunstyrelsen (genom CKS) och Borås City deltagit.

Handboken ska ge stöd i frågor och processer som berör trygghet i offentlig miljö genom att föreslå metoder och arbetssätt för att förbättra och öka tryggheten. En metod för nulägesanalys ska även ge stöd i det planerande arbetet i frågor som berör samhällsbyggnadsprocessen. Handboken är tänkt att ge ett stöd för hela kommunen i budgetprocessen i frågor om att stärka tryggheten i offentlig miljö.

Tekniska nämnden beslutar att förvaltningens uppdrag med att upprätta en Handbok för trygghet i offentlig miljö är genomfört. Handboken skickas till BRÅ för antagande och implementering inom Tekniska förvaltningens ansvarsområde ”Trygghet i offentlig miljö”.

## Beslutsunderlag

1. Handbok för trygghet i offentlig miljö 2021-12-03

## Samverkan

Handboken har tagits fram i samverkan med:

- Fritid och folkhälsoförvaltningen
- Lokalförsörjningsförvaltningen
- Samhällsbyggnadsförvaltningen

- Kommunstyrelsen (CKS)
- Borås City

## Beslutet expedieras till

1. Brottförebyggande rådet (BRÅ), FF.diarium@boras.se

Jan Idehed
Ordförande

Magnus Palm
Förvaltningschef

§ 145

Dnr TEN 2021-00782 3.3.6.0

# Handbok för trygghet i offentlig miljö

## Tekniska nämndens beslut

Tekniska nämnden beslutar att förvaltningens uppdrag med att upprätta en Handbok för trygghet i offentlig miljö är genomfört. Handboken skickas till Brottsförebyggande rådet för antagande och implementering

## Sammanfattning av ärendet

Vid Tekniska nämndens sammanträde i november 2020 gavs förvaltningen i uppdrag att samordna arbetet med att ta fram en handbok för trygghet i offentlig miljö med stöd av Fritid- och Folkhälsoförvaltningen.

Arbetet har pågått under ett års tid och har nu resulterat i en handbok. I arbetsgruppen har förutom ovan nämnda förvaltningar även representanter ifrån Lokalförsörjningsförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommunstyrelsen (genom CKS) och Borås City deltagit.

Handboken ska ge stöd i frågor och processer som berör trygghet i offentlig miljö genom att föreslå metoder och arbetssätt för att förbättra och öka tryggheten. En metod för nulägesanalys ska även ge stöd i det planerande arbetet i frågor som berör samhällsbyggnadsprocessen. Handboken är tänkt att ge ett stöd för hela kommunen i budgetprocessen i frågor om att stärka tryggheten i offentlig miljö.

Tekniska nämnden beslutar att förvaltningens uppdrag med att upprätta en Handbok för trygghet i offentlig miljö är genomfört. Handboken skickas till Brottsförebyggande rådet för antagande och implementering inom Tekniska förvaltningens ansvarsområde ”Trygghet i offentlig miljö”.

## Beslutsunderlag

1. Handbok för trygghet i offentlig miljö 2021-12-03

# Handbok för trygghet i offentlig miljö

Borås Stad

# INNEHÅLL


| | |
|---|---|
| Handlingsplan för trygghet i offentlig miljö – fakta | 4 |
| Uppdragsbeskrivning | 4 |
| Referensmaterial | 4 |
| Samverkansgrupp | 4 |
| Projektledning | 4 |
| Deltagare | 4 |
| Förord | 5 |
| 1. Bakgrund och mål | 6 |
| 2. Handlingsplanens omfattning | 10 |
| 3. Faktorer som påverkar vår fysiska miljö | 11 |
| 4. Metod för nulägesbeskrivning | 14 |
| 5. Arbetssätt och metoder | 16 |
| 6. Resursfördelning | 18 |
| 7. Ansvar | 19 |
| Tyck till om trygghet | Baksidan |

# Handbok för trygghet i offentlig miljö – fakta

## Uppdragsbeskrivning

Kommunstyrelsen ansvarar för ett helhetsgrepp för stadens främjande, förebyggande och trygghetsskapande arbete via arbetsformerna för ”Säker och Trygg kommun” och har rekommenderat övriga berörda nämnder att följa efter. Tekniska nämnden har fått samordningsansvar för arbetet med ”Trygga miljöer” vilket innebär uppdrag att samordna arbetet med den fysiska miljön ur ett trygghetsperspektiv, inom Borås Stad.

Tekniska nämnden har uppdragit åt Tekniska förvaltningen att ta fram en handbok för hur kommunen ska utreda, förvalta eller genom investeringar förbättra den upplevda tryggheten i offentliga miljöer.

Arbetet ska ske i samarbete med berörda samhällsbyggande nämnder och kommunala bolag/aktörer. Arbetet har haft som utgångspunkt att stärka befintliga strukturer och arbetsformer inom staden med fokus på att kartlägga och förbättra otrygga fysisk miljöer i kommunen.

## Referensmaterial

- **Tryggare Sverige:** *”Bo Tryggt 2030, handbok för planering och förvaltning av säkra och trygga livsmiljöer”.*
- **Brottsförebyggande rådet:** *”Kartläggning och lägesbild i lokalt brottsförebyggande arbete”*
- **Regeringen:** *”Redovisning av åtgärder i enlighet med målsättningarna i det nationella brottsförebyggande programmet Tillsammans mot brott 2020/2021”.*
- **Omvärldsbevakning:** *goda exempel från andra kommuner samt relevant material ifrån Boverket.*
- **Metoder/teorier, i ett brottsförebyggande- och trygghetsskapande syfte:** *”Broken Windows-teorin”, ”Placemaking” och ”Prospect-Refuge-Escape”.*
- **Kommunstyrelsens PM** *”Säker och Trygg kommun”* DNR: 2017/KS0121 001

## Samverkansgrupp

Uppdraget har omhändertagits genom nedanstående projektledning och arbetsgrupp.

Referensgrupper under processen har varit Brottsförebyggande rådet, Samtech och Strategiska gruppen.

## Projektledning:

**Anton Spets,** stadsträdgårdsmästare,
Tekniska förvaltningen

**Mikael Andersson,** utvecklingsledare,
Fritids- och folkhälsoförvaltningen

## Deltagare:

**Tekniska förvaltningen**
**Jan-Åke Claesson,** enhetschef trafik
**Kristin Haglund,** belysningsingenjör
**Gustav Axell Johansson,** landskapsarkitekt

**Fritids- och Folkhälsoförvaltningen**
**Helena Ahlstedt,** verksamhetsutvecklare

**Lokalförsörjningsförvaltningen**
**Richard Svanberg,** avdelningschef bygg

**Samhällsbyggnadsförvaltningen**
**Sara Aneljung,** planarkitekt
**Jacob Kastrup Haagensen,** planarkitekt

**Centrum för kunskap och säkerhet**
**Elsa Johnsson,** säkerhetsamordnare

**Borås City**
**Caroline Wallin,** cityledare

**Adjungerande:** Polisen och AB Bostäder

# FÖRORD

Borås ska vara en stad som växer och utvecklas med fokus på människan och dess levnadsmiljöer. Att med kunskap skapa och förvalta de platser som är en arena för livet mellan husen är en förutsättning för att skapa trygghet i våra gemensamma offentliga miljöer. För att systematiskt kunna arbeta med trygghetsfrågan har en handbok tagits fram genom ett förvaltningsövergripande samarbete.

Trygghet är per definition en prioriterad fråga som berör alla som bor på eller har kopplingar till en geografisk plats. Trygghet berör såväl den faktiska tryggheten som tar sin utgångspunkt i inträffade händelser som den upplevda tryggheten som istället tar utgångspunkter i människors känsla och uppfattning kopplat till platsen. Båda dessa perspektiv är viktiga och påverkar såväl människor som stadsdelar och orter.

Otrygghet kan bidra till att människor väljer att avstå från att delta i aktiviteter eller förändrar sitt beteende eller sina rörelsemönster. Ett vanligt exempel kan vara att äldre människor avstår från kvällsaktiviteter, vilket i sin tur kan skapa ålderssegregerade miljöer. I Borås har vi en tilltro till att samverkan mellan olika aktörer, mänsklig närvaro, möten över generationer, mellan stadsdelar och flöden av människor tvärtom kan bidra till att skapa trygghet.

Vi bygger gemensamt genom handboken en bred kunskapsgrund som vi kan använda oss av i såväl arbetet med drift och förvaltning som vid större investeringar och stadsutvecklingsprojekt. Förhoppningsvis kan andra aktörer ha stor nytta av de metoder som sammanställs, vilket kommer vara ett tillskott i samverkan mellan andra aktörer och kommunen i frågor som berör trygghet.

I bostadsområden så väl som i parker, på torg samt i alla offentliga miljöer är trygghetsfrågan prioriterad. På samtliga platser ska tryggheten stärkas genom anpassade satsningar och positiva förändringar över tid. Socialt och ekonomiskt hållbar tillväxt kan påverka tryggheten positivt och motverka utanförskap.

Jan Idehed
Tekniska nämndens ordförande

Håkan Eriksson
Fritids och folkhälsonämndens ordförande

**Trygghet betyder många olika saker**

- Flöden
- Jämlikhet
- Platsspecifikt
- En upplevd känsla
- Samarbete
- Brottsförebyggande
- Tydlighet

**Trygghet är individuellt och styrs av hur varje individ upplever en plats**

- Kontroll
- Tillit
- Säkerhet för närstående
- Närvaro av andra

# 1. BAKGRUND OCH MÅL

Att känna trygghet är ett grundläggande mänskligt behov och en av de viktigaste delarna i en attraktiv och levande stad.

Livet i Borås ska vara möjligt att levas fullt ut och inte begränsas av upplevd otrygghet. Borås Stad arbetar därför aktivt med att skapa en tryggare offentlig miljö. En god samverkan mellan olika privata aktörer, myndigheter och förvaltningar är en förutsättning för att komma till rätta med orsaker som får människoratt känna sig otrygga.

**Idag arbetar Borås Stad med trygghet i offentlig miljö genom att:**

- Förbättra områden och platser som upplevs som otrygga av invånarna, både genom förändrad skötsel och/eller nyprojektering.
- Genomföra kontinuerliga punktinsatser, kopplat till felanmälningar och synpunkter.
- Diskutera och uppdatera nulägesbilden av tryggheten i Borås inom redan etablerad metoder och forum till exempel genom Trygghetsvandringar/trygghetsronder, Säker och trygg kommun/Brottsförebyggande rådet, Lokala nätverksgrupper, EST (effektiv samordning för trygghet) och Socialt hållbart Borås
- Ha en kontinuerlig dialog med invånare, fastighetsägare, verksamheter och föreningar för att få en aktuell bild av hur de upplever tryggheten i Borås.

Borås Stad tillsammans med samarbetspartners ser nu ett behov av att få en övergripande bild av den upplevda tryggheten i staden för att hantera existerande och kommande utmaningar. Genom att arbeta mer proaktivt och aktivt inhämta information och synpunkter från Borås invånare är vi mer uppdaterade inför våra årliga trygghetsinsatser. Det finns också ett övergripande behov inom kommunen att diskutera vilka medel som ska avsättas och hur de ska prioriteras.

## Mål och arbetsätt

Handbokens övergripande målsättning är att föreslå arbetssätt och metoder för att förbättra den upplevda tryggheten i Borås, genom fysiska- och sociala åtgärder, genom att skapa en attraktiv offentlig miljö.

Det gör vi gemensamt inom kommunens organisation samt med näringslivet och lokala nätverk, genom dialog, samverkan och gestaltning. Handboken beskriver hur vi ska arbeta med trygghetsinsatser, både inom befintliga- och nybyggda områden, platser och stråk. Handboken ger också förslag till fortsatt arbete för förvaltningsnivå på kort och lång sikt för att uppnå en tryggare offentlig miljö.

**Handboken ska ge förutsättningar för att:**

- Aktivt inhämta information och synpunkter från Borås invånare inför stadens årliga prioriteringar.
- Arbeta proaktivt och bibehålla en hög ambitionsnivå för att möta behoven av trygghetssatsningar.
- Utveckla metoder och arbetssätt för kommunens långsiktiga trygghetsarbete.
- Skapa en större förståelse och kunskap om trygghetsarbete i offentliga miljöer.

## Handboken i förhållande till gällande styrdokument

## Visionen om framtidens Borås

Handboken för trygghet i offentlig miljö är kopplad till kommunens vision och dess fyra utpekade visionsområden:

*- Borås är en plats där människor möts, utvecklas och lever med närhet till varandra och det vi behöver i vardagen. Vi tar ansvar för nuet och framtiden genom omsorg om människor och miljö. Ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet är grunden för våra val och beslut.*

*- Borås stadskärna är liksom hela kommunen en trygg plats formad av människor i rörelse, grönska, färg och kultur av olika slag. Gator, torg och parker är våra gemensamma vardagsrum och här finns aktiviteter under många av dygnets timmar.*

*- I Borås visar vi varandra tillit, är jämlika och känner oss trygga i livets alla skeden. Vi tar gemensamt ansvar för att barn har en trygg och god uppväxt och att äldre har en trygg och socialt rik ålderdom.*

*- Vi formar vårt gemensamma Borås i samverkan och dialog.*

**Inkomna förslag från arbetet med Visionen om framtidens Borås:**

### Stadsmiljö

- En färgglad stad
- Fler väggmålningar
- Mycket grönytor
- Skapa platser där människor vill vara
- Allt är nära och det är hög tillgänglighet
- Ett levande centrum med fler restauranger och butiker
- Utveckla Stadsparken
- Centrum är också Knalleland
- Rent och snyggt
- Stadsmiljön präglas av närhet och tillgänglighet, det är positivt att det är korta avstånd mellan stad och land
- De allmänna ytorna är vårt gemensamma vardagsrum
- Bra bostäder i innercentrum

### Trygghet

- Ett tryggare samhälle
- Mer övervakning på vissa områden
- Satsa på trygghet

### Jämlikhet

- Inga segregerade eller utsatta områden
- Mer resurser till utsatta områden
- Rekreationsmöjligheterna är stora oavsett vart man bor
- Tillgänglighet
- Utveckla områden för att minska utanförskap
- Tillgänglig välfärd
- Fungerande stad i HELA staden
- Alla känner sig som en del av staden
- Jämlikhet är en rättighet

## Säker och trygg kommun

Arbetsformer och organisation för det brottsförebyggande och trygghetsfrämjande arbetet i Borås Stad sker genom ”Säker och trygg kommun” och består av en strategisk utvecklingsgrupp, det brottsförebyggande rådet i Borås (Brå) samt olika former av samverkansgrupper för konkreta insatser. Centrum för kunskap och säkerhet (CKS) ger stöd och råd i samtliga nivåer.

Målformuleringen för arbetet är:
”För att uppnå en Säker och trygg kommun ska vi, tillsammans med de som verkar och bor i Borås skapa säkra, trygga och tillgängliga miljöer för alla åldrar, kön och situationer”.

- Tillsammans skapar vi trygghet
- Tillsammans bygger vi en inkluderande stad

### Brottsförebyggande rådet (Brå)

Forumet syftar till att gemensamt identifiera behov, ta ställning samt initiera olika trygghetsskapande och brottsförebyggande insatser och åtgärder. Arbetet ska bygga på invånarperspektiv, trygghet, förebyggande och välfärd.

### Samverkansgrupper

Syftet med samverkansgrupperna är att identifiera behov och skapa kontakt- och samverkansytor med andra för att tillsammans nå längre i det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet än vad respektive förvaltning kan åstadkomma var för sig.

**Trygga miljöer**
Tekniska nämnden har inom ramen för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet uppdraget att samordna arbetet med den fysiska miljön i Borås Stad ur ett trygghetsperspektiv. Här ingår även Borås rent och snyggt.

## Samverkansöverenskommelsen Borås Stad – Polisen

Samverkansöverenskommelsen mellan Polismyndigheten och Borås Stad 2021-2023 ska ligga till grund för det operativa brottsförebyggande arbetet i Borås och verka för en minskad brottslighet och ökad trygghet.

Samverkansöverenskommelsen bygger på gemensamma kraftsamlingar inom följande områden:

- Förhindra negativ utveckling hos ungdomar som befinner sig i riskzon för problemutveckling.
- Skapa trygga offentliga miljöer.
- Gemensamma kraftsamlingar på områden där behoven är som störst".

### Skapa trygga offentliga miljöer

De offentliga miljöerna avses att vara trygga platser för våra invånare och besökare. Det är viktigt att stadens torg och parker upplevs trygga och är tillgängliga så att de bidrar till rörelse och möten mellan människor oberoende av ålder, etnicitet eller kön.

Arbetet bygger på långsiktighet och utifrån olika behov som uppstår. Systematisk samverkan bidrar till kartläggning, genomförande och uppföljning av insatser genom att bland annat:

- Inkludera trygghetsaspekten i byggprocessen och samhällsplanering.
- Verka för trygga miljöer; fokus på parker, torgmiljöer och skolområden.
- Genomföra årliga trygghetsvandringar.
- Genom extra insatser på lokala bostadsområden, för en ren och snygg miljö.

## Socialt hållbart Borås

Borås ska vara en jämlik kommun där alla människor får möjlighet att leva ett gott liv. Socialt hållbart Borås är Borås Stads långsiktiga arbete med social hållbarhet som mål. Genom samverkan och ett tålmodigt arbete ska vi minska skillnaderna i människors livsvillkor och hälsa.

Målbilden visar hur Borås Stad under flera års tid ska ta sig an utmaningarna. Målet kräver långsiktighet och uthållighet. Att arbeta för jämlika livsvillkor innebär i första hand inte att göra nytt, utan att göra mer och göra bättre. De övergripande målområdena är:

- God start i livet och goda uppväxtvillkor.
- Boende och närmiljö.
- Förutsättningar för arbete.

### Boende och närmiljö

Respektive målområde arbetar utifrån framtagna strategier samt "fördjupade målområden", vilket bland annat inrymmer att:

- I Borås ska det finnas bostäder som möter allas behov ur ett livscykelperspektiv.
- Det ska det finnas en blandad bebyggelse i alla områden och möjlighet till en boendekarriär.
- I Borås ska det inte finnas utsatta områden där boendesegregationen är stor.
- I Borås ska det vara rent och snyggt. Alla ska ha tillgång till natur, service, lek och aktivitet. Offentliga miljöer ska vara trygga och säkra där människor möts och känner tillit. Både kommun, civilsamhälle och invånare känner ansvar och delaktighet.

# 2. HANDLINGSPLANENS OMFATTNING

Handboken för trygghet i offentlig miljö omfattar hela kommunen och ger förslag till arbetssätt som kan underlätta prioritering och finansiering för trygghetsskapande arbete i offentlig miljö för respektive ansvarig nämnd och bolag inom Borås Stad.

## Ambitionsnivå

Handbokens ambition är att koordinera, underlätta, driva på och följa upp hur staden som helhet lyckas förverkliga de målsättningar som finns beslutade om i gällande styrdokument.

## Struktur

Handboken fokuserar på de mest prioriterade insatserna vad gäller upplevd trygghet. Arbetet går i huvudsak ut på att förbättra och utveckla den mark kommunen har rådighet över. För att nå framgång i arbetet är det avgörande att Borås Stad samarbetar med andra aktörer, markägare och myndigheter.

Innehållet i handboken avser att kunna användas i olika sammanhang och på olika nivåer, inför beslut av insatser på både kortare- och längre sikt. Både politiker och tjänstepersoner i Borås Stad inkluderas, beroende på roll- och ansvarsområden i organisationen.

Handbokens förslag kan till exempel tillämpas både inom samhällsbyggnadsprocessens olika delar samt vid insatser för att förbättra fysisk miljö samt bryta negativa mönster i befintliga miljöer.

## Dynamisk handbok

För att vi ska vara flexibla och kunna anpassa oss till andra pågående projekt och till de områden som behöver mest trygghetsinsatser går det inte att säga konkret var insatser ska ske.

Med återkommande analyser och undersökningar på verksamhetsnivå kan det trygghetsskapande arbetet inom kommunen successivt förbättras inom varje verksamhetsområde som påverkar den fysiska bebyggda miljön. Varje nämnd eller styrelse ansvarar för att i budgetarbetet beskriva och prioritera trygghetsskapande åtgärder för egen verksamhet. Samordningsansvaret för Trygga miljöer innebär inte budget- eller verksamhetsansvar utanför den egna nämndens verksamhetsområde.”

## Avgränsningar och definitioner

Handboken fokuserar på upplevd trygghet i offentlig miljö, inom hela kommunen. Det innebär att arbete genom fysiska åtgärder sker löpande, såsom beskärning av vegetation och underhåll av belysning, men kan även ske genom åtgärder som påverkar den sociala miljön.

Den offentliga miljön fokuserar på insatser och underhåll på stråk, platser/områden inom:

- Stadskärnan
- Stadsdelar
- Serviceorter och landsbygd

## Pågående processer och ansvarsområden

Arbete för ökad trygghet i Borås sker genom flertalet olika pågående processer och uppdrag som har en tydlig koppling till varandra. Dessa arbeten behöver samordnas för att undvika dubbelarbete och att dra nytta av stadens samlade kompetens och engagemang.

Handboken ersätter inte ordinarie ansvarsområden eller beslutsmandat för genomförande av dessa, utan syftar till att komplettera och förbättra likvärdiga processer, för ökad trygghet på en övergripande nivå.

**Handboken som stöd**

Handboken kan även ses som ett stöd för att finna arbetssätt och metoder för insatser i offentliga miljöer.

Bland annat på platser/områden och stråk vid torg, parker, skol- och förskolegårdar, badplatser, lekplatser/aktivitetsplatser, spår och leder samt i gatu-/trafikmiljöer.

# 3. FAKTORER SOM PÅVERKAR VÅR FYSISKA MILJÖ

Trygghet kan betyda olika saker från person till person och den miljö som känns trygg för någon kan vara otrygg för någon annan. Trygghet i offentlig miljö är ett komplext begrepp och känslan av upplevd trygghet är individuell. Samtidigt kan vissa gemensamma faktorer som påverkar människors upplevda och faktiska trygghet urskiljas.

I arbetet med Handboken har sju faktorer identifieras som pekar på viktiga aspekter som påverkar vår trygghet. Dessa kan gå in i varandra, samverka och ha liknande problem eller åtgärder. Vissa av faktorerna kan ta lång tid att skapa/ändra så som samhörighet och identitetsskapande, samtidigt som andra kan gå snabbare att åtgärda som korrekt belysning eller säkerhetsanordningar. För att skapa en långsiktig trygg miljö är det viktigt att arbeta med alla faktorer och inte bara fokusera på de snabba/enkla lösningarna.

## Faktorer av social karaktär

### Samhörighet

Känslan av samhörighet och gemenskap är viktig för både trivseln och trygghetskänslan. Att känna samhörighet kan gälla såväl i ett bostadsområde för de som bor där, som i stadskärnan för en stads alla innevånare.

Känslan av samhörighet och att vara del av en plats bidrar till social kontroll, människor ser och hjälper varandra. Samhörighet skapas både av de som bor på en plats såväl som av de som arbetar eller sköter om platsen.

Den formella kontrollen utövas av personer som inom ramen för sin yrkesutövning har i uppdrag att utöva kontroll på en plats exempelvis polis, ordningsvakter och trygghetsvärdar. Den informella kontrollen utövas främst av de som bor i området, men även de som tillfälligt vistas där.

### Identitet

En stadsdel med dåligt rykte bidrar till otrygghet då färre utifrån rör sig i stadsdelen. Ett områdes rykte kan också påverka de boendes stolthet och ägarskap vilket indirekt påverkar tryggheten när människor slutar bry sig om vad som händer i området.

Identitet innefattar, förutom syftet med platsen och utformningen, vilka känslor och stämningar som förmedlas och hur de eventuellt kan tänkas variera mellan olika delar av området. Positiv identitet handlar om att skapa platser med en unik identitet, där varje individ kan känna igen sig och/eller känna stolthet.

Gestaltningen ska främja platser som är tilltalande och igenkännbara samtidigt som den hjälper till att förmedla en specifik berättelse om platsens historia. Hur ett område upplevs och används, och vilka förändringar som kan uppfattas positivt eller negativt är många gånger svårt att förutse i planeringsfasen.

Därför är dialog med de boende och verksamheterna i ett tidigt skede ett viktigt arbetsinstrument.

*Foto: Anton Spets*

# Faktorer av fysisk karaktär

## Befolkade platser och stråk

Miljöer som är befolkade upplevs som trygga i större utsträckning än tomma och öde platser, fler ser och kan agera. Genom att skapa attraktiva, levande och trivsamma stadsmiljöer som stimulerar till interaktion mellan människor ökar vilja hos medborgarna att använda platsen, en positiv spiraleffekt skapas.

För att skapa trygghet i stadens rum eftersträvas ett samspel mellan kontinuitet i bebyggelse, naturliga rörelsestråk och öppna ytor. En attraktiv plats ska vara riktad till olika åldersgrupper och erbjuda olika funktioner som, t.ex boende, butiker, arbetsplatser och lekplatser.

Det gör att platsen befolkas under större del av dygnet och att den befolkas av olika grupper av människor, vilket skapar fler ”ögon längs gatan”.

## Omhändertagna miljöer

En väl omhändertagen miljö upplevs tryggare än platser med skräp, skadegörelse och klotter. Ett område där underhållet är eftersatt sänder signaler om att ingen bryr sig.

I ett område där det upplevs som om ingen bryr sig minskar i sin tur den sociala kontrollen, människor drar sig för att röra sig i området, vilket riskerar att öka brottslighet. En ond spiral riskerar att startas som leder till att ett område upplevs som allt mer otryggt.

Hur en plats är utformad från början har också betydelse då genomtänkt gestaltning och bra material också signalerar att det finns en vilja och kontroll på platsen, någon bryr sig.

*Foto: Maria Fallbäck*

## Överblickbarhet

Genom att ha överblick på omgivningen ökar trygghetskänslan. Människor vill i hög grad kunna se sin omgivning och upptäcka saker i tid för att kunna bemöta eventuellt hotfulla situationer innan något händer.

Överblick kan handla om platsens relation till omgivningen, planeringen av den fysiska miljön och hur den avses att användas, offentliga rum ska snabbt kunna läsas av. Överblickbarhet och tydlighet innebär också möjligheten att orientera sig, så att individen vet var hen är och ska.

Viktigt är också att offentliga platser även har rumsindelningar för att bryta ner platsen, skapa möjligheter att sitta avskilt men ändå delta i det offentliga rummet. En balans mellan öppenhet och slutenhet bör eftersträvas. För att underlätta ska huvudstråk ska vara tydliga och främja daglig användning hela dygnet.

Entréer, knutpunkter och parkeringsplatser ska vara synliga från flera håll, samt att det finns en tydlighet i avgränsningen mellan det privata och offentliga.

## Belysning

Belysning är en förutsättning för att en plats skall kunna användas efter mörkrets inbrott och är en av de viktigaste faktorerna för att vi ska känna oss trygga. I bästa fall reduceras brottsligheten av att det inte går att gömma sig själv eller sin brottsliga verksamhet.

Ljus och mörker planeras genom en omsorgsfull placering av varje ljuspunkt. Det ska vara rätt ljus, i rätt mängd, på rätt plats och det ska inte skapa skarpa kontraster där den som står i ljusets mitt inte kan se det som finns strax utanför. En god belysning bidrar till att det är fler människor ute samt kan också bidra till att tydliggöra skillnaden mellan offentliga och privata rum.

En del i arbetet med bättre belysning kan vara att ta fram belysningsplaner för olika områden.

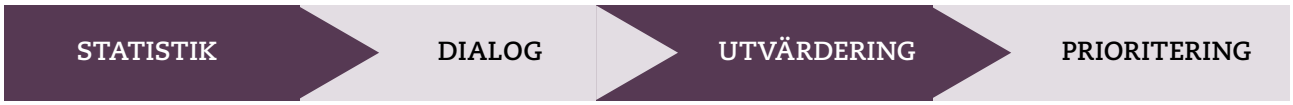
## Säkerhetsåtgärder

I områden som är särskilt brottsdrabbade eller olycks-drabbade kan det krävas fysiska säkerhetsåtgärder. Detta kan innebära kamerabevakning, fysiska hinder såsom pollare för att förhindra fordonstrafik eller staket för att begränsa den fria tillgången.

Säkerhetsåtgärder bör vara integrerade i miljön på ett så naturligt sätt som möjligt för att inte oavsiktligt signalera att platsen är otrygg.

# 4. METOD FÖR NULÄGESBESKRIVNING

Nulägesbeskrivningen är en metod för att skapa beslutsunderlag för prioritering av insatser i offentlig miljö och är viktig som underlag för vidare arbete. I fyra steg analyseras statistik för det aktuella området inför att en dialog hålls fysiskt på platsen. Efter genomförd dialog genomförs en utvärdering av inhämtat material som sedan ligger till grund för prioriteringar. Metoden kan med fördel användas i budgetprocesser inom hela staden.




Nulägesbeskrivningen bör först och främst baseras på information som Borås Stad redan har tillgång till. I den mån det finns resurser till ytterligare datainsamling kan det vid behov bli aktuellt med ytterligare informationsinhämtning. Samtidigt bör det poängteras att samtliga faktorer som påverkar trygghet i fysisk miljö behöas vägas in i datainsamlingen och utvärderas.

## Statistik

I en generell analys av alla områden i Borås har vi tittat på ohälsotal och socioekonomiska förhållanden (yrkesstatus, utbildning och inkomst) och försökt avgöra vilka områden som kan behöva trygghetsinsatser. Framvisning av data kan göras i digitala kartmiljöer (geografiskinformationssystem - GIS) som både kan användas internt i kommunen, genom ”Intramap” men också ut gentemot medborgarna genom *”Boråskartan”* som så kallad *open-source* data*”

**Datainsamlingsmetoder som Borås Stad har tillgång till i nuläget:**

- Kommunal statistik över hälsotal och socio-ekonomiska data (såsom yrkesstatus, utbildning och inkomst). En fördel av olika typ av data från flera olika metoder kan ge en säkrare bild av nuläget. Om ett område eller kvarter visar tecken på otrygghet och dessa är baserade på flera olika insamlingsmetoder blir det en mer valid indikator.
- *Trygghetsmätningar* görs med 2-3 år mellanrum och är en stor frågeenkät på statsdelsnivå. Trygghetsmätningen ger en bra överblick över utvecklingen i kommunens stadsdelar och ger underlag till insatser i olika stadsdelar. *(Fritids och folkhälsoförvaltningen ansvarar förmätningen)*
- *Infracontrol* består av två delar som kan använda till datainsamling. Dels felanmälan där man kan ta geografisk information om skadegörelse, dels finns en synpunktshantering där boråsare kan inrapportera synpunkter
  *(Stadsledningskansliet ansvar för systemet, inkomna sympunkter och tillhörande samordning.*
  *Tekniska förvaltningen ansvar för inkomna felanmälningar på offentlig plats och tillhörande samordning)*
- *Polisanmälningar/brottsstatistik*
  I den mån Borås Stad kan få tillgång till data över polisanmälan som kan kopplas till otrygghet (t ex stöld, våld, skadegörelser), så kan relevant statistik användas till dataunderlag. Detta kompletteras även med en samlad bedömning utifrån Polisens lägesbild.
- *Driftservice* hos Lokalförsörjningsförvaltningen är ett inrapporteringssystem kopplat till fastighetsskötsel och andra kan inrapportera skadegörelse och annat på kommunens fastigheter.
  *(Lokalförsörjningsförvaltningen ansvarar för systemet).*

* Hur data bäst kan presenteras ska framöver ske i samarbete med geodataavdelningen (Samhällsbyggnadsförvaltningen) och bör också vara en del inom processen kring inköp av nytt system/plattform för karttjänster.

- *Embrace* är ett system där användare rapporterar in störningar eller andra händelser kopplat till kriminalitet eller upplevd otrygghet, för kartläggning och åtgärder i EST-samarbetsgruppen.
- *Välfärdsbokslutet* genomförs vartannat år och mäter på parameter kring den sociala välfärden. Data och tillhörande analyser härifrån innefattar bland annat fakta om upplebd trygghet och liknande indikatorer. *(Fritids och folkhälsoförvaltningen ansvarar för arbetet).*
- *Trygghetsvandringar och trygghetsronder* - Borås Stad har genom längre tid jobbat med trygghetsvandringar i på flera områden där bostadsbolag och representanter för olika förvaltningar, polis och boende gemensamt gör en vandring i ett område utifrån ett trygghetsperspektiv. Metoden kan användas till kvalificering av områden och till att skapa konkreta lösningar och behovsbedömningar.
- *Medborgardialog* – Vissa kommunala nämnder/förvaltningar samt lokala samverkansgrupper genomför även medborgardialoger i olika sammanhang. Dessa kan användas till datainsamling, i berörda fall. Samtidigt kan dessa vara en metod till ytterligare datainsamling och kvalificering av insamlad information.

## Dialog

Förutom de redan befintliga datainsamlings- möjligheter som finns beskrivna, så poängteras även vikten av dialoger.

Det kan både innebära att komplettera nulägesbeskrivningen med att genomföra fördjupade dialoger, men att även ta till vara på kunskap från dialoger som nyligen genomförts.

Val av platser-/områden för dialoger kan prioriteras utifrån den statistik som finns tillgänglig.

## Utvärdering

Som en del av nulägesbeskrivningen behöver en analys av insamlad data genomföras och därefter kan utpekande av insatsområden göras. En kvalitetssäkring av data är nödvändigt och resurser till att utvärdera och prioritera utifrån nulägesbeskrivningen behövs.

Utvärderingen och nulägesbeskrivning kan med fördel knytas ihop med trygghetsmätningen och budgetprocessen.

Samtidigt bör prioritering av insatser båda vara på områdes- och platsnivå, samt mer generella insatser som till exempelvis belysning för cykelvägar.

Både till prioriteringarna men också till behovsbedömning, utvärdering och för att hitta rätt lösningar. Troligen behövs platsbesök och arbete på ”tvären” av förvaltningar för att göra en god orsaks- och åtgärdsanalys.

## Prioritering

I Borås Stad rekommenderas ansvarig nämnd eller bolag årligen planera trygghetsinsatser utifrån metoden, nulägesbeskrivning. När flera områden är i lika stort behov av insatser väljs de områden där det finns potential för samverkan med andra aktörer, till exempel andra förvaltningar inom staden eller boende i området. Desto större samverkan, desto större effekt av insatsen. Polismyndighetens nationlla bedömning av utsatta områden bör även vara vägledande för prioriterade insatser i den fysiska miljön.

# 5. ARBETSSÄTT OCH METODER

I Borås Stad hanteras data/information som inkommer på en rad olika sätt. För att skapa trygghet har Borås Stad valt att dela in åtgärder i punktinsatser, platsinsatser och förebyggande planering.

## Punktinsatser - sociala åtgärder

En punktinsats innebär en fysisk åtgärd i den befintliga utemiljön.

**Prioritering utifrån helhetsupplevelse**
Värdera och prioritera insatser utifrån helhetsupplevelsen på platsen för att försäkra sig om att resurser läggs på rätt ställe och på rätt åtgärder.

**Hitta nya lösningar för återkommande problem**
Se över placeringar, utformningen och utvärdera om t.ex. ett föremål ska bytas ut eller om en ny lösning bör hittas.

**Exempel på platsinsatser** – *sociala åtgärder*

Tillfälliga lösningar såsom temporära platsbyggnationer och pop-up-installationer, gatukonst eller andra inslag av offentlig kultur.

## Platsinsatser - fysiska åtgärder

På platser där det krävs ett mer omfattande helhetsgrepp för att stärka den upplevda tryggheten krävs det förutom punktinsatser också ett arbete med sociala åtgärder. Det gör vi genom placemaking-metoden som ökar känslan av social kontroll och identitet och gärna i samverkan med till exempel boende eller andra personer som verkar och finns i platsens närhet.

**Placemaking - tillhörighet och identitet**
Är en metod för att arbeta med att stärka en platsidentitet och profil, sociala miljön och mötesplatser, kopplingar och flöden, hur platsen används och vilka aktiviteter det finns för olika målgrupper.

**Exempel på punktinsatser** – *fysiska åtgärder*

Belysa rätt (fastighetsbelysning, belysa för gående och cyklister). Hitta ny plats för objekt som återkommande utsätts för till exempel klotter eller vandalism. Insatser som beskärning av buskage och sanering av klotter, ska kunna genomföras löpande, efter behov som uppstår utöver ordinarie skötsel.

*Butikslokal på Österlånggatan – offentlig utställning av Textilmuseet: Knit for Peace*
*Foto: Robin Fagerman*

*Tillfällig gestalltning av Hallbergsbron i samband med Borås 400-års jubeleum. Foto: Gustav Axell Johansson*

## Förebyggande planering

I arbetet med trygghet jobbar Borås Stad förebyggande genom kommunala dokument och planering i dialog med aktörer och exploatörer.

### Samverkan i Borås Stad

En förutsättning för att skapa en bra samverkan är att ta tillvara på de förutsättningar, kunskap och erfarenheter som finns i staden. Ett stort socialt engagemang skapar förutsättningar för en gemenskap och ett ansvar för en plats.

### Boende och lokala aktörer

Att förankra trygghetsinsatser hos de boende genom dialog är en förutsättning för att stärka den sociala miljön, social kontroll och den lokala gemenskapen. Ta hjälp av de resurser och den kunskap som finns på och i anslutning till en plats är viktigt för att långsiktigt kunna arbeta med trygghet.

### Borås Stad och fastighetsägare

Inom staden är det viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv i trygghetsarbetet och att jobba förebyggande. Staden och fastighetsägare ska ha en gemensam framtids- och omvärldsbevakning för att kunna skapa miljöer och mötesplatser som tål omställning och förändring.

## Testa–Följa upp–Förbättra

Arbetssätten för att skapa trygga miljöer behöver bygga på ständiga förbättringar. Långsiktighet för Borås Stad innebär ett trygghetsarbete med en levande process där vi vågar prova åtgärder, såväl punktinsatser som platsinsatser.

En levande process ska ta tillvara på tidigare beprövade åtgärder men ompröva saker som inte fungerar. Vid utvärdering och förbättringsarbete är det viktigt att ta hänsyn till de berörda människornas känsla av ägarskap, delaktighet och identitet på platserna.

*Bostadshus i stadsdelen Norrby där fasaden smyckats med en muralmålning i samband med streetart festivalen No Limit, 2020 års upplaga. Foto: Fredrik Åkerberg*

# 6. RESURSFÖRDELNING

Finansieringen av trygghetsskapande projekt och insatser möjliggörs i huvudsak via ansvarig nämnds drift- eller investeringsbudget och följer den ordinarie budgetprocessen. Vid större förvaltningsövergripande projekt och insatser i fysisk miljö bör Kommunstyrelsen garantera finansieringen.

## Investeringsbudget

För att förbättra den upplevda tryggheten i Borås offentliga miljöer behöver medel avsättas i investeringsbudgeten. Behovet av trygghetsåtgärder kommer att förändras över tid genom projektets implementering och utveckling i takt med att kunskapsläget om tryggheten ökar. Därför behöver projektprioriteringen och finansieringen aktualiseras och ändras årligen. Detta görs i samband med den ordinarie budgetprocessen för respektive nämnd i inom deras ansvarsområde kopplat till tryggheten i den offentliga miljön.

Förutom nya investeringar måste också nämnderna arbeta kontinuerligt med trygghet i den ordinarie verksamheten. Bland annat kommer satsningen på trygghet att tydliggöras med start i målstyrningen från 2022.

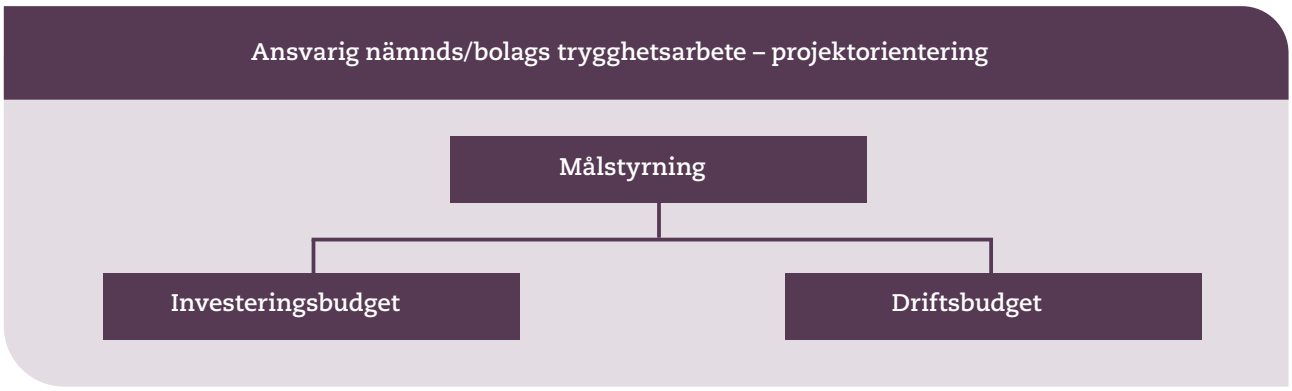
Vid större projektet där flera kommunala aktörer är inblandade kan det vara lämpligt att Kommunstyrelsen avsätter en buffert för åtgärder som inte ryms inom respektive verksamhets investeringsbudget. På så vis får insatserna en tydligare övergripande prioritering och insatserna kan koordineras och garanteras samordning i tid.

## Driftsbudget

Vid genomförandet av olika trygghetsprojekt kommer drift och underhåll att beaktas. I vissa fall kan det, för att öka tryggheten, vara nödvändigt att tillföra nya värden som kommer att medföra ökade drift- och underhållskostnader. Detta förutsätter att en parallell diskussion förs, rörande kompensation av driftskonsekvenser, i samband med budgetarbetet.

Viktigt är att trygghetsarbetet ses som ett långsiktigt- och prioriterat arbete. För att möjliggöra det krävs att projekt som ges investeringsmedel också måste ges medel för drift och underhåll.

Andra viktiga åtgärder som påverkar tryggheten, men som inte är nyinvesteringar, är till exempel bättre belysning, beskärningar och renhållning och annan drift av stadsmiljön.



# 7. ANSVAR

Ansvarsfördelning i genomförandet av handboken på en kommunövergripande nivå.

## Samverkansgrupp

Samordning sker genom Tekniska förvaltningen, utifrån ansvarsfördelningen som fastlagts i ”Säker och trygg kommun”. Berörda förvaltningar och funktioner som behöver medverka i samverkansgruppen finns inom:

- Tekniska förvaltningen
- Fritids- och folkhälsoförvaltningen
- Lokalförsörjningsförvaltningen
- Samhällsbyggnadsförvaltningen
- Kulturförvaltningen
- Stadsledningskansliet

Samordningsgruppen arbetar förvaltningsövergripande och ger förslag till prioriteringar som sedan behöver lyftas i respektive verksamhetsbudget.

Samordningsgruppen träffas löpande för att diskutera gemensamma frågor som berör den fysiska miljön.

Gruppen kan kompletteras med fler kompetenser samt äger rätt att forma tillfälliga projektgrupper om behov uppstår.

## Referensgrupper

Referensgrupperna har som uppgift att stödja samverkansgruppen, när projekt och insatser ska analyseras och prioriteras. Referensgrupperna är redan befintliga nätverk;

- Brottsförebyggande rådet (Brå)
- Samtech
- Strategiska gruppen
- Socialt hållbart Borås

## Genomförande

Respektive nämnd och bolag ansvarar för gestaltning och projektering, projektledning, anläggning samt uppföljning.

Uppdragen omfattas både av processer vid nyprojektering och förvaltning inom grundupp-draget för att förbättra tryggheten i offentliga miljöer.

## Redovisning

Handboken beskriver arbetssätt och metoder.

Planerade och utföra trygghetsåtgärder i den fysiska miljön, redovisas i budget och årsredovisning för ansvarig nämnd eller bolagsstyrelse.

# TYCK TILL OM TRYGGHET

## Hur kan vi göra din omgivning tryggare?

Det går att göra mycket för att skapa en tryggare stad.
Men det är först när vi hjälps åt som vi ser den största skillnaden.

Den här handboken är en hjälp för oss i Borås Stad i arbetet med att skapa en tryggare stadsmiljö – ett arbete som vi allra helst vill göra tillsammans med dig som invånare. De projekt som lyckas bäst är nämligen inte de som är styrda uppifrån, utan det är när vi möts på mitten och utvecklar staden. Tillsammans.

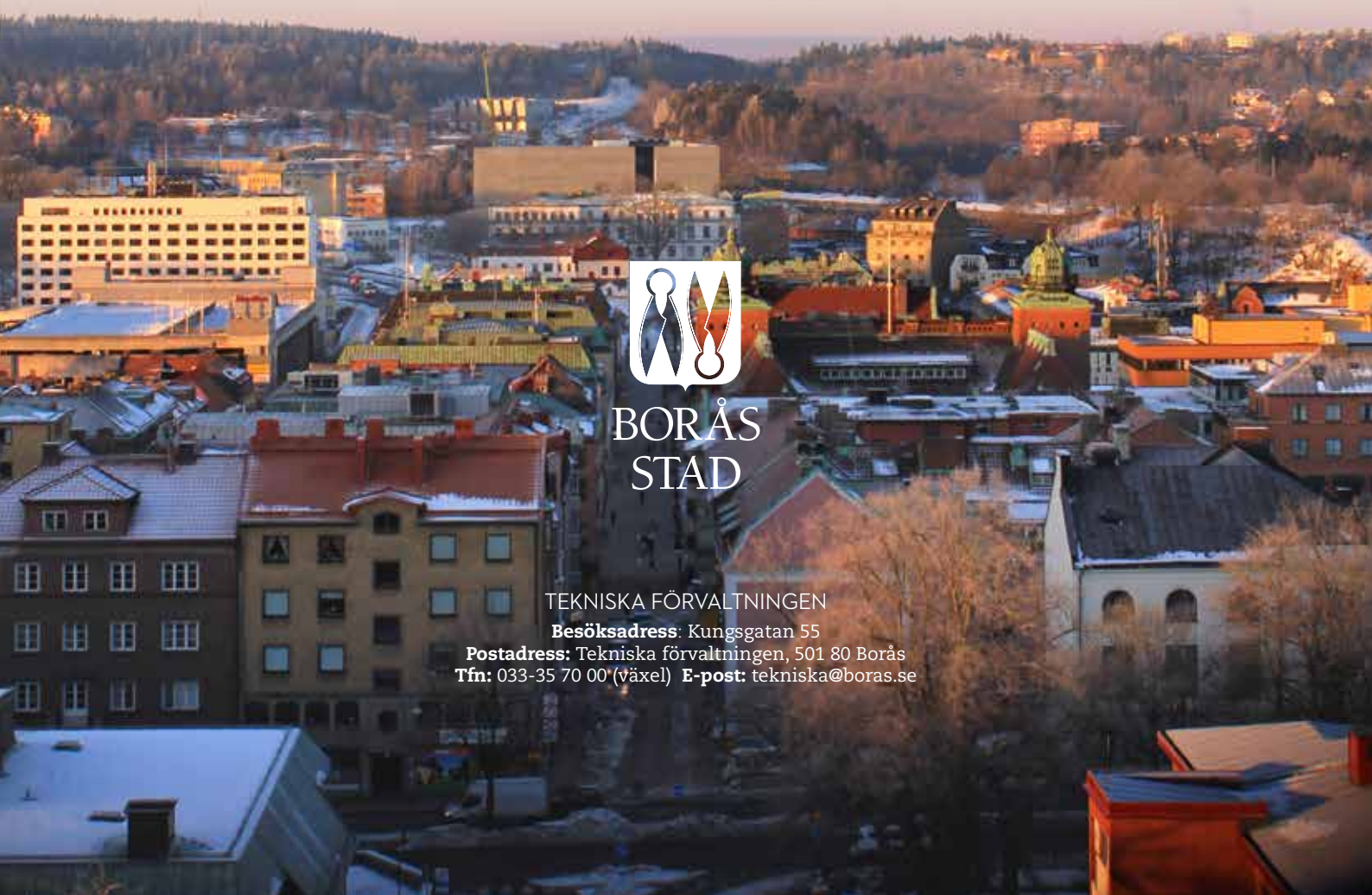
Har du idéer om hur vi kan öka tryggheten i ditt område eller på en annan plats i Borås?

Vill du ha hjälp att genomföra den?

Då får du gärna skicka ett mejl till tekniska@boras.se så hör vi av oss till dig inom kort.

**Trygg i Borås**

Mer information om det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet i Borås Stad: boras.se/tryggiborås



BORÅS STAD

TEKNISKA FÖRVALTNINGEN
**Besöksadress**: Kungsgatan 55
**Postadress:** Tekniska förvaltningen, 501 80 Borås
**Tfn:** 033-35 70 00 (växel) **E-post:** tekniska@boras.se

Datum
2022-01-25

Instans
**Fritids- och folkhälsonämnden**
Dnr FOFN 2021-00189 3.7.2.25

Mikael Andersson
Handläggare
0766487839

# Motion: Allas rätt till trygghet, ombud för boende i LSS-bostäder

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden tillstyrker remissen och ställer sig positiva till förslaget som syftar till att stärka enskilda individer med funktionsnedsättning, som bor på olika boenden i Borås Stad, att ta del av sina mänskliga rättigheter och öka förutsättningarna för full delaktighet.

## Ärendet i sin helhet

Fritids- och folkhälsonämnden tillstyrker remissen och ställer sig positiva till förslaget som syftar till att stärka enskilda individer med funktionsnedsättning, som bor på olika boenden i Borås Stad, att ta del av sina mänskliga rättigheter och öka förutsättningarna för full delaktighet.

I Borås Stads Välfärdsbokslut för 2020 kan man i sex olika avsnitt läsa om hur inkomster skiljer sig åt, hur hälsan är ojämlikt fördelad, att ett arbete inte är en självklarhet för alla och att alla inte är inkluderade eller känner tillit till andra. Det går också att läsa att upplevelsen av trygghet varierar, att bo trångt är ett faktum för en del och att samband mellan utbildningsnivå och till exempel arbete, inkomst och valdeltagande finns.
Allt detta är utmaningar som staden har. Om människor inte har likvärdiga uppväxtvillkor, utbildningschanser, livsmiljöer, tillgång till det offentliga rummet och bostäder, arbetsmöjligheter är inte livsvillkoren jämlika. Särskilt inte om det finns en systematik i ojämlikheter mellan, och diskriminering av, olika grupper.
I Borås finns det grupper som på olika sätt har sämre livsvillkor och sämre förutsättningar för en god hälsa. En utav dessa grupper är gruppen med funktionsnedsättning. Är personen med en funktionsnedsättning också kvinna och har utländsk bakgrund är villkoren ännu mer ojämlika.

## Beslutsunderlag

1. 2021-08-26, Motion: Allas rätt till trygghet, ombud för boende i LSS-bostäder

## Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

# Remiss: Motion: Allas rätt till trygghet, ombud för boende i LSS-bostäder

## Remissinstanser

1. Sociala omsorgsnämnden
2. Fritids-och folkhälsonämnden
3. Centrala funktionshinderrådet

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 2021-00654 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.

Ingegerd Eriksson
Handläggare
033 357165

## Allas rätt till trygghet, ombud för boende i LSS-bostäder

Ingen människa får diskrimineras på grund av sin funktionsnedsättning, religion eller trosuppfattning, ålder, sexuella läggning, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, eller etniska tillhörighet. När det gäller personer med funktionsnedsättning är förståelsen särskilt viktig då funktionsnedsättningen i sig kan utgöra ett hinder för att kunna uttrycka behov och vilja.

Personer som har insatser enligt socialtjänstlagen eller LSS (brukare) har olika funktionsnedsättningar och befinner sig ofta i beroendeställning. Brukare i Borås stad ska känna sig trygga att lämna information om händelser och incidenter där de känner att en blivit utsatta för någon slags diskriminering.

Brukare i Borås stad ska kunna kontakta en oberoende part, en ombudsperson, för att kunna meddela om de upplever att de har blivit behandlade på ett felaktigt sätt, varit utsatta för hot eller våld i någon situation. Ombudsmannafunktionen handlar om att stärka enskilda individer med funktionsnedsättning som bor på olika boenden i Borås stad att ta del av sina mänskliga rättigheter och öka förutsättningarna för full delaktighet.

Ombudsmannafunktioner för personer med funktionsnedsättning finns i flera kommuner exempelvis Helsingborg och Värmdö. Uppdragen omfattar att ge information, vara vägledande och ta emot och vidarebefordra synpunkter. På detta sätt kan man upptäcka om brukare varit utsatta för en vålds- eller hotsituation. En ombudsmannafunktion är en neutral person som inte är kopplad till verksamheten. Både brukare och anhöriga ska kunna komma i kontakt med ombudspersonen som genomför en utredning utan att vara kopplad till verksamheten.

Kommunfullmäktige föreslås besluta att

- Inrätta en ombudsfunktion för personer på boende i Borås stad med funktionsnedsättning.

Anna Christensen (M)

Malin Andersson
Handläggare
033 357361

# Uppdrag samverkan om lokaler

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden beslutar att godkänna förslaget.

## Ärendet i sin helhet

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

Då Fritids- och folkhälsonämnden också till stor del berörs av arbetet har förvaltningen medverkat tillsammans med en arbetsgrupp med tjänstepersoner från berörda förvaltningar.

Uppdraget har resulterat i en rapport som beskriver hur samutnyttjande av lokaler i större utsträckning kan bli möjligt. Nuläge, behov och förutsättningar har lyfts. Rapporten visar en samsyn på vikten av ett utökat samarbete avseende lokalutnyttjande och samverkan med Fritid- och Folkhälsonämnden bedöms vara mest värdefull för att ge föreningslivet större möjligheter till att utnyttja lokaler när de inte används av annan verksamhet

### Sammanfattande slutsatser och förslag

- Att samverka lokalt för att stärka ett ökat lokalutnyttjande bör vara ett viktigt inslag i den strategiska lokalförsörjningen. Detta bör kompletteras med att riktlinjer och arbetssätt utformas som stärker att den övergripande planeringsprocessen tydligare beaktar möjligheter till lokalsamverkan mellan olika nämnder.
- Berörda förvaltningar bedömer att deras inbördes samverkan således kan stärkas, men det som mest kan bidra till ett ökat lokalnyttjande är en utökad samverkan med Fritids- och folkhälsoförvaltningen, i syfte att ge föreningslivet större möjligheter att använda lokaler under den tid verksamheten inte nyttjar dessa.
- Föreningslivet har behov av att få hyra lokaler. Vilken typ av lokaler kan delas in i två grupper; dels stora lokaler som kan ta emot större folksamlingar vid medlems- och årsmöten, och dels mindre lokaler för

användning ett par timmar i veckan för olika mötes- och verksamhetsaktiviteter.

- För närvarande kan inte frågan om vilka verksamhetslokaler som är möjliga att hyra till fullo besvaras. Verksamheterna behöver även utreda om lokalerna ska vara koncentrerade till ett fåtal geografiska platser eller inte, konsekvenser beroende på vilket alternativ som väljs och vad det kan få för effekter.
- Vem/vilka som ska få hyra en lokal behöver definieras. Den som hyr lokalerna bör/ska dela verksamhetens värdegrund. Ansvaret för att bedöma vem som ska få hyra en lokal bör ligga på den förvaltning som är samordningsansvarig för uthyrningen.
- För att få en effektivare lokalhantering behöver det bli enklare för föreningar respektive privatpersoner att få tillgång till lokaler som de kan hyra för att bedriva sin verksamhet i. Genom sina goda kontakter med föreningslivet faller det sig naturligt att Fritids- och folkhälsonämnden bör få samordningsansvaret för administrationen av lokaluthyrningen men att det fortsatt krävs en viss medverkan lokalt där den uthyrningsbara lokalen finns att tillgå.
- Att avgiften för föreningslivet och privata personer blir enhetlig inom Borås Stad för de lokaler som är möjliga att hyra och att avgiften differentieras efter typ av lokal med mera.

Fritids- och folkhälsonämnden är positiva till förslagen om utökad samverkan för att möjliggöra för föreningslivet att få tillgång till fler lokaler.

Förvaltningen har sedan tidigare ett gott exempel på ett lyckat samarbete med Grundskolenämnden, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Lokalförsörjningsnämnden kring att tillgängliggöra idrottshallar och andra skollokaler för övernattning i samband med idrottsevenemang.

Nämnder ser att detta är nästa steg för att tillgängliggöra lokaler för fler och föreslår att arbetet bör påbörjas i mindre skala med några *pilotskolor* för att därefter skala upp när vi hittat bra former för samarbete. Nämnden menar också att det finns många goda exempel från liknande samarbete i andra kommuner som kan ge stöd i arbetet.

Slutligen vill nämnden betona vikten av dialog mellan förvaltningarna och med de idéburna organisationerna, då tillit i verksamheterna till beröra föreningar och andra idéburna organisationerna är en förutsättning för att lyckas med ambitionen om att tillgängliggöra de kommunala lokalerna för fler verksamheter.

## Beslutsunderlag

1. Missiv, Remiss uppdrag om samverkan om lokaler
2. Beslut LFN 2021-12-14 §162
3. Rapport samverkan om lokaler

## Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden, LN.diarium@boras.se

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

# Remiss Samverkan om lokaler

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

Av rapporten framgår utredningens sammanfattande slutsatser och förslag.

Rapporten har tagits fram av en arbetsgrupp med tjänstepersoner från Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och Lokalförsörjningsförvaltningen.

Lokalförsörjningsnämnden kommer att behandla rapporten i december och skickar därefter ut upprättad rapport på remiss till berörda nämnder. Remissvaren skall ha inkommit till Lokalförsörjningsnämnden senast den 31 januari 2022.

Remissvaren skickas till Lokalförsörjningsnämnden senast 2022-01-31. Skicka svaret i elektronisk form till LN.diarium@boras.se. Ange diarienummer LFN 2021-00409 i ämnesraden på e-postmeddelandet.

Lena Zetterberg
Enhetschef Stabsenheten

§ 162

Dnr LFN 2021-00409 1.1.3.0

# Uppdrag i budget 2021 - Samverkan av lokaler

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

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

## Sammanfattning av ärendet

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

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

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

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

## Beslutsunderlag

1. Rapport – Samverkan om lokaler

2. Missiv

BORÅS STAD

**RAPPORT**

Datum
2021-11-30

# Uppdrag Samverkan om lokaler

Lokalförsörjningsnämnden

# Innehåll

**Uppdrag Samverkan om lokaler ..... 1**

**Innehåll ..... 2**

**1 Uppdraget ..... 3**

1.1 Utredningens arbete ..... 3
1.2 Begrepp och uttryck ..... 3
1.3 Rapportens disposition ..... 3

**2 Hur nämnderna på bättre sätt kan samutnyttja sina lokaler ..... 4**

2.1 Nuläge ..... 4
2.2 Behov ..... 5
2.3 Slutsatser ..... 5

**3 Hur föreningslivet kan använda Stadens lokaler då inte undervisning sker ..... 7**

3.1 Nuläge ..... 7
3.2 Behov ..... 7
3.3 Slutsatser ..... 9

**4 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer .. 11**

# 1 Uppdraget

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

## 1.1 Utredningens arbete

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

Arbetsgruppen har haft fyra möten.

Arbetsgruppen består av följande tjänstepersoner:

Andreas Sikström Rubio (Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Cathrine Kristoffersson (Grundskoleförvaltningen)

Martina Lindberg (Fritid- och folkhälsoförvaltningen)

Tanja Vööras (Förskoleförvaltningen)

Ann-Christine Josefsson (Lokalförsörjningsförvaltningen) – sekreterare

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

## 1.2 Begrepp och uttryck

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

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

”Lokaler” – menas ytor inomhus.

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

## 1.3 Rapportens disposition

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

# 2 Hur nämnderna på bättre sätt gemensamt kan samutnyttja sina lokaler

## 2.1 Nuläge

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Behov

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

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

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

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

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

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

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

## 2.3 Slutsatser

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

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

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

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

# 3 Hur föreningslivet kan använda Stadens lokaler då inte undervisning sker

## 3.1 Nuläge

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

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

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

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

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

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

## 3.2 Behov

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

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

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

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

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

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

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

upplåtelser av skollokaler och idrottshallar i samband med övernattning vid evenemang, baseras på Fritid-och folkhälsonämndens taxesättning av idrottshallar. Avgifterna är subventionerade med skattemedel, d v s föreningar som hyr, betalar en mindre del av den totala kostnaden.

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

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

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

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

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

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

## 3.3 Slutsatser

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

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

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

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

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

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

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

# 4 Sammanfattande slutsatser och förslag

- Att samverka lokalt för att stärka ett ökat lokalutnyttjande bör vara ett viktigt inslag i den strategiska lokalförsörjningen. Detta bör kompletteras med att riktlinjer och arbetssätt utformas som stärker att den övergripande planeringsprocessen tydligare beaktar möjligheter till lokalsamverkan mellan olika nämnder.

- Berörda förvaltningarna bedömer att deras inbördes samverkan således kan stärkas, men det som mest kan bidra till ett ökat lokalnyttjande är en utökad samverkan med Fritid- och folkhälsa, i syfte att ge föreningslivet större möjligheter att använda lokaler under den tid verksamheten inte nyttjar dessa.

- Föreningslivet har behov av att få hyra lokaler. Vilken typ av lokaler kan delas in i två grupper; dels stora lokaler som kan ta emot större folksamlingar, dels mindre lokaler för användning ett par timmar i veckan för olika mötes- och verksamhetsaktiviteter.

- För närvarande kan inte frågan om vilka verksamhetslokaler som är möjliga att hyra till fullo besvaras. Verksamheterna behöver även utreda om lokalerna ska vara koncentrerade till ett fåtal geografiska platser eller inte, konsekvenser beroende på vilket alternativ som väljs och vad det kan få för effekter.

- Vem/vilka som ska få hyra en lokal behöver definieras. Den som hyr lokalerna bör/ska dela verksamhetens värdegrund. Ansvaret för att bedöma vem som ska få hyra en lokal bör ligga på den förvaltning som är samordningsansvarig för uthyrningen.

- För att få en effektivare lokalhantering behöver det bli enklare för föreningar respektive privatpersoner att få tillgång till lokaler som de kan hyra för att bedriva sin verksamhet i. Genom sina goda kontakter med föreningslivet faller det sig naturligt att Fritid- och folkhälsonämnden bör få samordningsansvaret för administrationen av lokaluthyrningen men att det fortsatt kommer krävs en viss medverkan lokalt där den uthyrningsbara lokalen finns att tillgå.

- Att avgiften för föreningslivet och privata personer blir enhetlig inom Staden för de lokaler som är möjliga att hyra och att avgiften differentieras efter typ av lokal m.m.

Lena Zetterberg
Handläggare
033 357382

# Uppdrag i budget 2021 – Samverkan av lokaler

## Lokalförsörjningsnämndens beslut

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

## Ärendet i sin helhet

### Bakgrund

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

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

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

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

## Beslutsunderlag

1. Rapport – Samverkan om lokaler
2. Missiv

## Beslutet expedieras till

1. Grundskolenämnden
2. Förskolenämnden
3. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
4. Fritid- och folkhälsonämnden

Helene Sandberg
Ordförande

Anders Waldau
Förvaltningschef

Lina Mattson
Handläggare
033 357359

# Miljömålsuppföljning tertial 3 2021 för Fritids- och folkhälsonämnden

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids- och folkhälsonämnden beslutar att godkänna miljömålsuppföljning tertial 3 2021 samt översänder den till Miljö- och konsumentnämnden.

## Ärendet i sin helhet

I Fritids- och folkhälsonämndens miljömålsuppföljning för tertial 3 rapporteras nämnden åtgärdsarbete utifrån Borås Stads miljömål. Borås Stad fick nya miljömål för 2018-2021 som beslutades av Kommunfullmäktige 2018.

Borås Stad har valt att arbeta med att nå de nationella miljökvalitetsmålen i fyra prioriterade områden.

- Hållbara perspektiv
- Hållbar samhällsplanering
- Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås
- Hållbar natur

## Beslutsunderlag

1. Miljömålsuppföljning tertial 2 2021 för Fritids- och folkhälsonämnden

## Beslutet expedieras till

1. Miljö- och konsumentnämnden

Håkan Eriksson
Ordförande

Tommy Jingfors
Förvaltningschef

BORÅS STAD

# Miljörapport Tertial 3 2021

Fritids- och folkhälsonämnden

# Innehållsförteckning

**Inledning.....3**

**Hållbara perspektiv.....3**

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

**Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås .....4**

Mål 4. Borås Stad arbetar för att bli fossiloberoende .....4

# Inledning

I denna miljörapport redovisas Fritids- och folkhälsoförvaltningens åtgärdsarbete med Borås Stads miljömål.

Borås Stad fick nya miljömål för 2018-2021 som beslutades av Kommunfullmäktige 2018.

Borås Stad har valt att arbeta med att nå de nationella miljökvalitetsmålen i fyra prioriterade områden.

- Hållbara perspektiv
- Hållbar samhällsplanering
- Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås
- Hållbar natur

# Hållbara perspektiv

### Beskrivning

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

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

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

| Indikatorer | Utfall 2019 | Utfall 2020 | Utfall 2021 |
|---|---|---|---|
| Andel anställda som genomgått en miljöutbildning, som inkluderar utbildning om Borås Stads miljöarbete. | 86% | 77% | 83% |
| ***Kommentar*** Antalet anställda inom Fritids och folkhälsoförvaltningen som har gått Borås Stads miljöutbildning har ökat något under året. Den digitala formen av miljöutbildningen har möjliggjort för medarbetare att genomföra utbildningen i större utsträckning än tidigare. | | | |
| Andel förtroendevalda (ledamöter och ersättare) som genomgått en miljöutbildning, som inkluderar utbildning om Borås Stads miljöarbete. | 33% | 44% | 50% |

# Fossilbränslefritt och energieffektivt Borås

### Beskrivning

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

## Mål 4. Borås Stad arbetar för att bli fossiloberoende

### 4c) Energianvändningen för lokaler, bostäder och offentlig utomhusbelysning ska minska med 15 procent från 2016.

| | Lägesbeskrivning |
|---|---|
| − | Beskriv hur arbetet går med effektivisering av den offentliga utomhusbelysningen. Ge även exempel på åtgärder som genomförts. |
| ***Kommentar*** Förvaltningen arbetar mycket med en hållbar livsstil och bidrar till att ge människor goda förutsättningar till motion och friluftsliv genom våra aktivitetsplatser, badplatser, motionsspår och vandringsleder. Dessa platser håller på att energieffektiviseras, genom att vi kontinuerligt ser över och byter ut befintliga armaturer i vår utomhusbelysning till mer energibesparande. | |

Cecilia Strömberg
Handläggare
033 357303

# Attest, Attestanter 2022 för Fritids- och folkhälsonämnden

## Fritids- och folkhälsonämndens beslut

Fritids-och folkhälsonämnden beslutar att godkänna besluts- och behörighetsattestanter för 2022, enligt bilagd lista.

## Ärendet i sin helhet

Enligt reglemente och anvisningar för kontroll av ekonomiska transaktioner ska varje nämnd årligen utse attestanter.

En attest är ett intyg om autenticitet, riktighet, behörighet, befogenhet eller liknande. Att ha attesträtt innebär att man kan godkänna utbetalningar för kommunens räkning.

I bilagd lista framgår Fritids- och folkhälsonämndens besluts- och behörighetsattestanter för 2022.

## Beslutsunderlag

1. Fritids- och folkhälsonämndens besluts- och behörighetsattestanter 2022.
2. Attestregler Borås Stad, 2021-02-25.
3. Nämndens egna tillämpningsanvisningar utifrån Borås Stads attestreglemente.

## Beslutet expedieras till

1. KS.diarium@boras.se
2. Revisionskontoret@boras.se

Håkan Eriksson
Ordförande

Susanne Carlsson
TF. Förvaltningschef

Strategi

Program

Plan

Policy

Riktlinjer

- **Regler**

# Borås Stads
# Attestregler

# 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: 25 februari 2021
För revidering ansvarar: Kommunstyrelsen
För ev uppföljning och tidplan för denna ansvarar: Stadsledningskansliet
Dnr: KS 2020-00072
Dokumentet gäller för: Alla nämnder och förvaltningar
Dokumentet gäller till och med: 2024

# Attestregler

## Omfattning

Dessa regler gäller för kommunens samtliga externa och interna ekonomiska transaktioner, medelsförvaltning samt medel som kommunen ålagts eller åtagit sig att förvalta och/eller förmedla.

Hel- eller delägda kommunala koncernbolag ska utfärda ett motsvarande regelverk som i tillämpliga delar beaktar kommunens regler.

Dessa regler ingår som en del av kommunens interna kontroll. Syftet med reglerna är att säkerställa rättvisande redovisning och att inga oegentligheter förekommer.

## Syfte och målsättning

Målsättningen med reglerna för kontroll av ekonomiska transaktioner är att säkerställa att transaktioner som bokförs är korrekta avseende:

### Beställning

Att den person som beställer varor eller tjänster för kommunens räkning ska vara behörig, ha kompetens och göra kontroller mot styrdokument för upphandling.

### Prestation

Att varan eller tjänsten har levererats till eller från kommunen, eller att transaktionen i övrigt stämmer med avtalade villkor.

### Bokföringsunderlag

Att verifikationen uppfyller kraven i Lag om kommunal bokföring och redovisning samt hanteras enligt rekommendationer utgivna av Rådet för kommunal redovisning och god redovisningssed i övrigt.

### Villkor

Att rätt villkor tillämpas, t ex prisöverenskommelser, förfallodatum m.m.

### Bokföringstidpunkt

Att bokföringen sker vid rätt tidpunkt och i rätt redovisningsperiod.

### Kontering

Att transaktionen är rätt konterad.

### Beslut

Att transaktionen är godkänd av behörig attestant och ligger inom dennes behörighet.

## Definitioner

Med *ekonomisk händelse* avses transaktion som bokförs i kommunens ekonomisystem samt integrerande verksamhetssystem enligt Lag om kommunal bokföring och redovisning (2018:597) nedan förkortat med LKBR.

Med *beslutsattest* avses att intyga att kontroll av ekonomiska händelser utförts utan anmärkning. En attest utgår från och kan alltid härledas till ett beslut av nämnd eller företrädare för nämnden grundat på dennes av nämnden tilldelade delegationsrätt. En attesträtt är avgränsad till det organisatoriska område inom vilket attesten delegerats.

Med *behörighetsattest* avses kontroll av att transaktionen attesterats av behöriga personer.

Med *närstående* avses maka, sambo, förälder, barn, syskon eller annan närstående.

Att vara i *beroendeställning till någon* kan avse överordnad chef eller annan med inflytande över attestantens ställning hos arbetsgivaren.

*Jävssituation* kan avse relation till individ, förening eller liknande, annat än ovan, där jävssituation kan tänkas uppfattas eller uppstå (Förvaltningslagen § 11).

## Ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för övergripande uppföljning och utvärdering av attestreglerna och för kontroll av att attestreglerna är aktuella. Redovisningsservice upprättar för kommunen gemensamma tillämpningsanvisningar/instruktioner samt att man ser till att dessa är aktuella.

Respektive nämnd är ansvarig för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och har därmed ansvar för att säkerställa att bestämmelser enligt dessa attestregler iakttas. Kommunens nämnder ansvarar för att:

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

Förvaltningschefen ansvarar inom nämndens verksamhetsområde för att:

- Attestansvariga är informerade om reglerna och rutinernas innebörd.
- Informera nämnden om attestförteckning och revidering av densamma.
- Övergripande uppföljning och utvärdering av rutiner för sitt verksamhetsområde genomförs.

Verksamhetsansvariga chefer och attestanter ansvarar för att:

- De löpande attestrutinerna i den egna verksamheten fungerar väl.
- Tillämpa fastställda rutiner till attestreglerna.
- När brister upptäcks rapportera dessa till närmast överordnad chef eller annan person enligt fastställd rutin.

## Attestanter

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

## Attestens utformning och utförande

Attestrutinerna ska utformas så att den interna kontrollen inom respektive nämnd är tillräcklig och följer de av Kommunfullmäktige antagna regler gällande intern kontroll. Ansvarsfördelningen ska vara tydlig. Huvudregeln är att tvåhandsprincipen tillämpas, det vill säga att ingen person ensam ska kunna hantera en transaktion från början till slut. Den som utför en kontroll ska ha tillräcklig kompetens för uppgiften. Den som utför en kontroll ska ha en självständig ställning gentemot den kontrollerade.

De olika kontrollmomenten ska utföras i en logisk ordning så att effekten av en tidigare kontrollåtgärd inte förtas av en senare kontrollåtgärd. Kraven på vidtagna kontrollåtgärder ska vara anpassade till den ekonomiska transaktionens art så att kontrollkostnaden står i rimlig proportion till riskerna. Vidtagna kontrollåtgärder ska dokumenteras på ändamålsenligt sätt.

## Attesttyper

Behörighetsattest

- Ska utföras innan transaktionen verkställs.
- I pappersbaserade rutiner ska behörighetsattesten inkludera kontroll av behörighet mot attestförteckning samt att tvåhandsprincipen uppfylls.
- Vid elektroniskt arbetsflöde sker behörighetattest med automatik av ekonomisystemet enligt uppsatta attestregler.

Godkännande

- Kontroll av att leverans eller prestation ägt rum samt att ett rimligt samband finns mellan ekonomisk händelse och nämndens verksamhet.
- Kontroll av belopp och kvantiteter överensstämmer med beställning, händelsens underlag och verkliga leveransen.
- Säkerställa att tillräckliga formella underlag finns för att verifiera händelsen.
- Angivelse av korrekt kontering och periodisering av underlaget i systemet för registrering av ekonomisk händelse.

Beslutsattest (slutattest)

- Intygande och beslut att leverans eller prestation ägt rum samt att ett rimligt samband finns mellan ekonomisk händelse och nämndens verksamhet.
- Intygande och beslut att belopp och kvantiteter överensstämmer med beställning, händelsens underlag och den verkliga leveransen.
- Intygande och beslut att tillräckliga formella underlag finns för att verifiera händelsen.
- Intygande och beslut om att korrekt kontering och periodisering av underlaget i systemet för registrering av ekonomisk händelse.

En attestant får aldrig beslutsattestera en ekonomisk händelse som avser beslutattestantens egen användning eller förbrukning av kommunens resurser, vare sig detta gäller beslutattestanten privat eller i dennes tjänsteutövning. Denna princip gäller även ekonomiska händelser som i relation till beslutsattestanten avser närstående, beroendeställning eller jävssituation.

I syfte att förbättra och effektivisera rutiner ansvarar varje medarbetare för att förbättringar, brister eller oegentligheter rapporteras till överordnad eller annan person.

BORÅS
STAD

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

**Nämndens egna tillämpningsanvisningar utifrån Borås Stads attestreglemente**

***"Rutin med utgångspunkt i gällande attestregler"***

**Attest av ekonomiska transaktioner**

Tvåhandsprincipen gäller för ekonomiska transaktioner som är förknippat med förbrukning av kommunens resurser. Detta betyder att ingen ensam ska kunna hantera en transaktion från början till slut. Exempel är attest av fakturor och manuella utbetalningar. Attest ska ske utifrån gällande attestregler.

För förvaltningsinterna transaktioner så som exempelvis debiteringar eller ombokningar via bokföring i Agresso gäller principen att ingen ska påföras en kostnad utan att ha möjlighet att godkänna eller protestera mot denna. Som underlag skall alltid finnas ett godkännande som är skriftlig på papper eller via e-post. Godkännandet sparas tillsammans med bokföringsunderlaget.

Utgångspunkten är densamma även för förvaltningsinterna bokföringar i Agresso. I vissa fall kan dock bokföring göras utifrån ett avtal eller andra förvaltningsinterna kända överenskommelser, exempelvis fördelning av kostnader som avser internhyror eller andra kommungemensamma kostnader, interna fikabeställningar, badavgifter m.m.

**Intern rutin för upplägg av Agressoanvändare och behörigheter**

- Önskemål inkommer från verksamheten
- Upplägg görs utifrån behörighetsnivå:
    - **Fakturamottagare (godkännande)** – Kontrollerar att beställningen stämmer överens med lagd order samt varan/tjänsten är anländ/utförd. Konterar fakturan.
    - **Attestflöde - Steg 1 (godkännande)** - Kontrollerar att beställningen stämmer överens med lagd order samt varan/tjänsten är anländ/utförd. Kontrollerar att fakturauppgifter är korrekta. Konterar fakturan.
    - **Attestflöde - Steg 2 (beslutsattest)** – Beslutsattestanten har det övergripande ansvaret för att säkerställa att alla uppgifter är korrekta, utöver ovanstående nämnda, exempelvis att det tydligt framgår på fakturan vad köpet avser, syfte och vem köpet avser. Framgår inte detta ska denna information kompletteras till fakturan genom att antingen notera i text i samband med attest av fakturan eller bifoga ett separat dokument.
    - När en faktura passerat behöriga steg utifrån gällande attestregler går fakturan iväg till betalning.
    - **Behörighetsattest** – Intygar att det är rätt person, enligt gällande attestregler, som har beslutsattesterat exempelvis en utbetalning.
- Förslag till användarnamn och YY-kod tas fram. Uppgifterna dokumenteras i register "Besluts- och behörighetsattestanter" samt vid behov i dokument för "Attestregler per ansvar" som administreras av ekonomienheten. Registerna finns registrerade i "DraftIT" med hänsyn till GDPR (dataskyddsförordningen).
- Uppgifterna skickas till redovisningsservice, via särskild blankett, som lägger upp önskad behörighet i Agresso. Det är också redovisningsservice som kontaktas vid förändringar, exv. avslut, behörighetsnivåer m.m.
- Agressoanvändaren mottar användarnamn och lösenord (som får ändras vid första inloggning) via e-post.

## Utbildning

Vid särskild behörighet till e-handel (inköp via e-handel) görs en anmäla till obligatorisk e-handelsutbildning som anordnas av koncerninköp.

Nya agressoanvändare bjuds in till en obligatorisk genomgång. Genomgången berör flera viktiga punkter. Punkterna specificeras i ett samlat dokument. Detta dokument ses över årligen. För genomgången ansvarar ekonomienheten.

Ambitionen är att erbjuda två informationstillfällen per år för alla attestanter/agressoanvändare. Vid dessa tillfällen lyfts aktuella frågor inom området men också en påminnelse om gällande attestreglemente. För detta ansvarar ekonomienheten.

Nya chefer erbjuds därutöver gå en central utbildning ”Ekonomi för nya chefer”. För denna ansvarar ekonomistyrning. Utbildningen berör bland annat: god ekonomisk hushållning, ansvar och roller, budget- och uppföljningsprocessen, ekonomiska begrepp, redovisningsmodellen, att göra en prognos med mera.

Redovisningsservice erbjuder med kontinuitet diverse andra utbildningar i Agresso.

## SAM-Hjulet

I samband med den årliga genomgången av ”korruption och oegentligheter” i SAM-hjulet ska även valda delar i attestreglementet diskuteras. Fokus ligger på rutin för attest vid jävsituationer.

## Rutin för attest vid Jävsituationer ( Förvaltningslagen § 11)

”En attestant får aldrig beslutsattestera en ekonomisk händelse som avser beslutsattestantens egen användning eller förbrukning av kommunens resurser, vare sig detta gäller beslutsattestanten privat eller i dennes tjänsteutövning. Överordnad chef ska alltid godkänna/attestera en sådan faktura i något led.

Denna princip gäller även ekonomiska händelser som i relation till beslutsattestanten avser närstående, beroendeställning eller annan jävssituation.”

Vid osäkerhet ska försiktighetsprincipen användas. I enskilda fall ska beslutsattestanten helt frångå beslutsattest.

Avser transaktionen nämndens ordförande utförs beslutsattest av vice ordförande eller av förvaltningschef i enlighet med gällande beslutsbehörighet.

Avser transaktionen förvaltningschef så utförs beslutsattest av nämndens ordförande eller av ekonomiansvarig enligt gällande beslutsbehörighet.

En faktura vidarebefordras till överordnad chef i Agresso alternativ att beslutsattestering sker skriftligen. I de fall fakturan är elektronisk ska det skriftliga godkännandet scannas in och bifogas till den elektroniska fakturan. Vid manuella utbetalningar eller bokföringar ska den skriftliga beslutsattesten arkiveras tillsammans med bokföringsunderlaget.

## Attestanternas ansvar

Attestanternas ansvar förtydligas i Borås Stads attestregler.

Varje person som har tilldelats ett eget användarnamn i Agresso ska handha denna tillsammans med lösenordet på ett sådant sätt att det inte används av någon annan.

Vid brister i ansvaret kopplat till attestreglementet ska ekonomiansvarig informeras. Vid allvarliga brister ska även närmsta överordnade chef och förvaltningschef underrättas. I de fall detta inte är möjligt kontaktas Borås Stads redovisningschef.

Förvaltningschef ansvarar för att, i de fall det anses nödvändigt, delge Nämnden information om eventuella vidtagna åtgärder.

## Förteckning av besluts- och behörighetsattestanter med beloppsnivåer

Besluts- och behörighetsattestanter beslutas årligen vid årets första nämndmöte. Eventuella förändringar under året, som påverkar attestbehörigheterna, delges nämnden via ett anmälningsärende.

## Begäran om utbetalning via Stadskassan

Kan göras av nämndens godkända behörighetsattestanter.

Begäran om utbetalning ska undertecknas enligt tvåhandsprincipen. Alla behörighetsattestanter kan signera begäran om utbetalning på ett belopp upp till 50 tkr. Därutöver måste utbetalningen signeras av minst en utifrån behörighetsnivå enligt gällande attestregler.

## Ersättare

Beslut om ersättare för en attestant, vid exempelvis semester, sjukdom eller annan längre frånvaro fattas av överordnad chef som informerar ekonomienheten.

Ersättare för en attestant läggs in av ekonomienheten löpande vid behov.

Ersättaren övertar samma behörighetsnivå som personen den ersätter.

## Arkivering och gallring

Arkivering och gallring utgår från gällande dokumenthanteringsplan.

Årliga beslut i nämnd gällande besluts- och behörighetsattestanter – diarieförs och arkiveras i Ciceron.

Utförlig förteckning av behörigheter – arkiveras digitalt.

Beslut om ersättare – Begäran arkiveras digitalt.