



Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin

Stadsrevisionen • Borås

Rapportsammandrag

2021-11-01

20
21

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

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

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

Resultat av utvärderingen

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

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

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

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

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

Stadsrevisionens bedömning

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

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

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

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

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



BORÅS
STAD

STADSREVISIONEN

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