

Datum
2022-01-13Instans
Grundskolenämnden

Grundskolenämndens ledamöter och ersättare kallas härmed till sammanträde via Teams-möte, tisdagen den 25 januari kl. 16.00
Kl. 16.00 Information om Gävlemodellen, Marie Nilsson, verksamhetsutvecklare och Adriana Waris, utredare medverkar

OBS! Kl. 17.00 börjar det ordinarie sammanträdet

Observera: Ordförande, justerare (Ulf Sjösten), nämndsekreterare samt IT-ansvarig deltar vid mötet på plats i Servicekontoret, lokal Ugglan plan 2. Övriga ledamöter och ersättare, förvaltningschef, adjungerade tjänstemän samt fackliga företrädare deltar på distans.

Enligt beslut i Kommunfullmäktige 2020-03-19 ska nämndenssammanträde hållas inför stängda dörrar.

Per Carlsson
Grundskolenämndens Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Förhinder anmäls till Adriana Waris via e-post: adriana.waris@boras.se

Ärende

1. Upprop och val av justerande personer
2. Fastställande av föredragningslista
3. Information från förvaltningschefen
4. Åtterrapporering från presidium till Grundskolenämnden
5. Åtterrapporering från kontaktpolitiker från verksamhetsbesök på skolor
6. Åtterrapporering av uppdrag: Komparativ studie
Grundskoleförvaltningens modell mot kränkande behandling jämfört med
den s.k. Gävlemodellen
Dnr 2021-00134 3.5.4.0 1
7. Åtterrapporering av uppdrag: Översyn resursfördelningsmodell
Dnr 2021-00003 3.5.4.0 1
8. Svar på revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin
Dnr 2021-00136 3.5.4.0 1
9. Yttrande över motion: Ange köttets ursprung på kommunens menyer
Dnr 2021-00127 3.5.4.25 1
10. Yttrande över remiss: Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem
Dnr 2021-00154 3.5.4.0 1
11. Lokalbehovsplan 2023-2025 Grundskolenämnden
Dnr 2021-00155 3.5.4.0 1
12. Grundskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och
klimatstrategi
Dnr 2021-00172 3.5.4.0 1
13. Yttrande över remiss: Riktlinjer beställar -utförarmodellen
Dnr 2021-00156 3.5.4.0 1
14. Åtterrapporering av uppdrag: Samverkan i gemensamma lokaler
Dnr 2021-00145 3.4.3.0 1
15. Åtterrapporering av uppdrag: Möjliggör bruket av narkotikahundar
Dnr 2020-00120 3.5.4.0 1
16. Översyn Taxor uthyrning av verksamhetslokaler 2022
Dnr 2021-00165 3.5.4.0 1
17. Anmälningssärenden per januari 2022 Grundskolenämnden
Dnr 2021-00167 3.5.4.0 1

18. Delegationsbeslut per januari 2022 Grundskolenämnden
Dnr 2021-00168 3.5.4.0 1

Marie Nilsson
Adriana Waris
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00134 3.5.4.0

Återrapportering av uppdrag: Komparativ studie Grundskoleförvaltningens modell mot kränkande behandling jämfört med den s.k. Gävlemodellen

Grundskolenämndens beslut

Godkänna återrapporteringen av uppdraget samt lägga informationen till handlingarna.

Sammanfattning

Grundskolenämnden har den 15 december 2020 gett förvaltningen i uppdrag att göra en komparativ studie, där förvaltningens arbete kring mobbning ska jämföras med den så kallade Gävlemodellen. Förvaltningen ska redovisa resultatet för nämnden, där analys och förbättringsåtgärder föreslås. Förvaltningen presenterar nu en rapport till Grundskolenämnden med analys, slutsatser och rekommendationer. Huvudmannen konstaterar att Grundskoleförvaltningens modell fungerar väl i många delar samtidigt som det finns utvecklingsbehov. Huvudmannen förordar att förvaltningen använder utvalda delar från Gävlemodellen i utvecklingsarbetet på skolor för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering.

Ärendet i sin helhet

Grundskolenämnden har den 15 december 2020 gett förvaltningen i uppdrag att göra en komparativ studie, där förvaltningens arbete kring mobbning ska jämföras med den så kallade Gävlemodellen. Förvaltningen ska redovisa resultatet för nämnden, där analys och förbättringsåtgärder föreslås. Förvaltningen presenterar nu en rapport till Grundskolenämnden med analys, slutsatser och rekommendationer.

Huvudmannen konstaterar att Grundskoleförvaltningens modell fungerar väl i många delar samtidigt som det finns utvecklingsbehov. Huvudmannen förordar att förvaltningen använder utvalda delar från Gävlemodellen i utvecklingsarbetet på skolor för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering. Dessa delar beskrivs i avsnitt 5.1 Tabell rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen och bedöms kunna genomföras inom befintliga ekonomiska ramar.

Om Gävlemodellen ska implementeras i förvaltningens skolor krävs både tid och resurser såväl på huvudmannanivå som på skolnivå. Flera av delarna i Gävlemodellens aktiviteter kan inte genomföras med förvaltningens befintliga resurser som redovisas i tabell 5.1. I Gävle leds arbetet av Brottsförebyggarna i Gävle (BIG) i samverkan med Högskolan i Gävle något som Grundskoleförvaltningen saknar. BIG är en stödfunktion för de som jobbar med barn och ungdomar i åldern 0-18 år. I Gävle har man utgått från frivillighet att använda modellen och efter tio år används modellen på alla kommunala skolor i Gävle.

Beslutsunderlag

1. Studie Gävlemodellen till nämnden
2. Bilaga 2 Presentation av Gävlemodellen
3. Bilaga 3 Gävlemodellen Systematiskt kvalitetsarbete
4. Bilaga 4 Gävlemodellen - enskild uppföljning skolledare

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef



Grundskoleförvaltningen
Marie Nilsson, Adriana Waris

RAPPORT

Datum
2022-01-05

Komparativ studie Grundskoleförvaltningens modell
mot kränkande behandling jämfört med den s.k.
Gävlemodellen

1 Sammanfattning

Grundskolenämnden har den 15 december 2020 gett förvaltningen i uppdrag att göra en komparativ studie, där förvaltningens arbete kring mobbning ska jämföras med den så kallade Gävlemodellen. Förvaltningen ska redovisa resultatet för nämnden, där analys och förbättringsåtgärder föreslås. Förvaltningen presenterar nu en rapport till Grundskolenämnden med analys, slutsatser och rekommendationer.

Huvudmannen konstaterar att Grundskoleförvaltningens modell fungerar väl i många delar samtidigt som det finns utvecklingsbehov. Huvudmannen förordar att förvaltningen använder utvalda delar från Gävlemodellen i utvecklingsarbetet på skolor för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering. Dessa delar beskrivs i avsnitt 5.1 Tabell rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen och bedöms kunna genomföras inom befintliga ekonomiska ramar.

Om Gävlemodellen ska implementeras i förvaltningens skolor krävs både tid och resurser såväl på huvudmannanivå som på skolnivå. Flera av delarna i Gävlemodellens aktiviteter kan inte genomföras med förvaltningens befintliga resurser som redovisas i tabell 5.1. I Gävle leds arbetet av Brottsförebyggarna i Gävle (BIG) i samverkan med Högskolan i Gävle något som Grundskoleförvaltningen saknar. BIG är en stödfunktion för de som jobbar med barn och ungdomar i åldern 0-18 år.

I Gävle har man utgått från frivillighet att använda modellen och efter tio år används modellen på alla kommunala skolor i Gävle.

Innehåll

1	Sammanfattning	2
	Innehåll	3
2	Uppdrag och syfte	4
3	Beskrivning av nuläge	5
3.1	Gävlemodellen	5
3.2	Grundskoleförvaltningens arbetssätt	8
4	Analys	13
4.1	Tabell jämförelse mellan Gävlemodellen och Grundskoleförvaltningens arbetssätt	14
5	Slutsatser och rekommendationer	17
5.1	Tabell rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen	17
6	Bilagor	20
6.1	Bilaga 1	20
6.2	Bilaga 2	22
6.3	Bilaga 3	22
6.4	Bilaga 4	22
6.5	Bilaga 5	22

2 Uppdrag och syfte

Grundskolenämnden har den 15 december 2020 gett förvaltningen i uppdrag att göra en komparativ studie, där förvaltningens arbete kring mobbning ska jämföras med den så kallade Gävlemodellen. Förvaltningen ska redovisa resultatet för nämnden, där analys och förbättringsåtgärder föreslås.

3 Beskrivning av nuläge

3.1 Gävlemodellen

Brottsförebyggarna i Gävle (BIG) som är en del av Gävles kommuns Brottsförebyggande arbete har tillsammans med Utbildning Gävle och Högskolan i Gävle tagit fram Gävlemodellen, som är en insats mot mobbning. Arbetet påbörjades 2011 och det tog ett år att utforma en teoretisk modell som senare kallas för Gävlemodellen. Därefter har ett flerårigt implementeringsarbete genomförts utifrån att det är frivilligt för skolor att använda modellen. Nu, tio år senare, är den implementerad på alla kommunala skolor i Gävle. 500 nyckelpersoner driver detta arbete, skolledare, personalutbildare och trygghetsteam. Gävlemodellen är utformad så att varje skola utgår från sina egna förutsättningar och behov när det kommer till att motverka mobbning och öka tryggheten.¹

- Alla skolor har ett trygghetsteam som jobbar aktivt med trygghetsfrågor och utreder eventuella fall av mobbning eller kränkningar.
- Skolorna har särskilt utsedda personalutbildare som har till uppgift att långsiktigt höja kompetensen för trygghetsfrågor i hela personalgruppen.
- Skolorna genomför regelbundet kartläggningar av sin egen verksamhet. Kartläggningarna bildar underlag för de insatser som behöver genomföras på skolan. Två gånger om året genomförs elevenkäter kring trygghetsfrågor.
- Alla skolor har en Trygghetsplan som tydliggör hur arbetet är systematiserat. Där framgår också vem som gör vad och när och hur, när det gäller olika insatser samt åtgärder.
- Kontinuerligt stöd och nätverksträffar erbjuds för skolledare, trygghetsteam och personalutbildare under året.
- Huvudmannen har enskilda uppföljningar med alla skolledare två ggr/år.

Gävlemodellen – systematiskt kvalitetsarbete

Gävlemodellen har haft en ambition att skapa en insats som tar fasta på Skolverkets slutsatser som presenterades i forskarrapporten 353 ”Utvärdering av metoder mot mobbning”. Rapportens slutsatser länkas ihop med skolans olika styrdokument framförallt med skrivningarna i Diskrimineringslagen och Skollagen 6 kap. Gävle har ett strukturerat, målmedvetet och långsiktigt arbete som har gett resultat efter uppstarten 2011.

Modellen utgår från Diskrimineringslagen och Skollagen som förbjuder diskriminering och kränkande behandling. Lagen ställer krav på att

¹ Gävle kommun: <https://www.gavle.se/kommunens-service/utbildning-och-barnomsorg/grundskola-och-grundsarskola/levhalsa-och-trygghet/trygghetsarbete-i-skolan/>

verksamheten bedriver ett målinriktat arbete för att främja elevers lika rättigheter och möjligheter samt för att förebygga trakasserier och kränkande behandling. Varje skola i Gävle har en Trygghetsplan som beskriver detta arbete. All personal i skolan är väl förtrogen med hur deras Trygghetsplan är utformad samt har kunskap om vad som förväntas av var och en. Personalen har dessutom god kunskap och hög kompetens när det gäller trygghetsarbetet.

I Gävlemodellen har skolledarna en avgörande roll när det gäller att skapa en systematik, ”en hela skolan-ansats”, ange färdriktningen och tillsammans med elever och personal driva trygghetsarbetet framåt på respektive skola. All personal har ett medvetet förhållningssätt till värdegrundsfrågorna och att det präglar skolans vardagsarbete. Gävle kommun anser att personalen behöver ha god kunskap och hög kompetens när det gäller trygghetsarbetet. En viktig faktor är att de vuxna har ett gemensamt förhållningssätt i, för skolan, angelägna frågor. Det förhållningssättet utmynnar i att all personal är tydlig med vad eleverna får och inte får göra samt har en beredskap för att snabbt kunna reagera mot olika former av negativt gränsöverskridande beteende.

Eftersom varje skola är unik så måste skolan själv analysera sina behov och utifrån dessa välja lämpliga insatser. Det innebär att vissa insatser blir gemensamma för alla skolor medan andra insatser blir unika, utifrån det aktuella sammanhanget på den enskilda skolan.

Systematiskt kvalitetsarbete

Ett fungerande kvalitetsarbete är avgörande för att kunna främja alla elevers utveckling och lärande. Skollagen innehåller tydliga krav på verksamheten att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

Arbetet innehåller följande faser:

- Var är vi?
- Vart ska vi?
- Hur gör vi?
- Hur blev det?

I modellen medföljer ett antal frågeställningar som syftar till att stödja skolorna i arbetet med att kvalitetssäkra det systematiska arbetet som beskrivs nedan.

Främjande arbete

Det främjande arbetet ska syfta till att förankra respekten för alla människors lika värde samt bidra till en skolmiljö där alla elever känner sig trygga och utvecklas. I denna del av modellen finns stödfrågor för personal att beskriva det främjande arbetet i Trygghetsplanen.

Aktiva åtgärder/förbyggande arbete

Detta arbete tar sikte på att minimera risken för trakasserier, sexuella trakasserier, diskriminering, kränkningar och andra negativa företeelser. Arbetet utgår ofta från identifierade riskfaktorer.

Detta arbete omfattar flera steg:

- **Kartläggning/undersökning/”fånga upp dagsläget” - nuläge**
- **Analys/orsaker/slutsatser/mål**
- **Insatser:**

Insatserna ska skapa förbättringar i verksamheten för att nå målet, utifrån den aktuella situationen. De kan vara både främjande (arbeta för trygghet) och förebyggande (arbeta mot negativa företeelser).

- **Uppföljning och utvärdering**
- **Samverkan:**

I arbetet med aktiva åtgärder samverkar skolledning med elever och personal.

- **Dokumentation:**

Alla steg i arbetet med aktiva åtgärder ska fortlöpande dokumenteras.

Kartläggning

Enligt lagstiftningen ska skolan regelbundet kartlägga elevernas trygghet och trivsel samt deras uppfattning om förekomsten av diskriminering, trakasserier och kränkande behandling. Kartläggningen ska även lyfta samtliga diskrimineringsgrunder och involvera eleverna, föräldrarna samt all personal.

- **Kartläggningsmetoder:**

Metoder kan bestå av samtal och diskussioner i det vardagliga arbetet, diskussioner på klassråd och elevråd, planerade samtal med elever, fokusgrupper med elever, trygghetsvandringar, observationer, analys av incidentrapporter, analys av frånvarorapporter, enkäter för elever, personal och föräldrar, frågor vid utvecklingssamtal, diskussioner vid föräldramöten, genomgång av rutiner, regler och arbetssätt samt att personalen granskar varandra i par.

- **Att kartlägga:**

Det är bra att kartlägga behovet av kompetensutveckling, förekomsten av trakasserier och kränkande behandling, hur man kommunicerar, språkbruk och jargong, attityder, normer och värderingar, tryggheten i skolan, vuxennärvaron, elevernas tillit till personalen, ordningsreglerna, skolmaten, skolresor, raster och fritidsaktiviteter samt schemalaggningsen.

Upptäcka och anmäla

Verksamheten organiseras så att personalen tidigt kan upptäcka trakasserier och kränkande behandling.

Utredning och åtgärder

Utredningen och åtgärderna beskriver hur skolans utredande och åtgärdande arbete är organiserat.

Systematik och ”hela skolan-ansats”

Beskriver genomtänkta insatser som används i kombination med varandra, tydlig roll- och ansvarsfördelning, insatserna är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, nulägesanalys, och erfarenhet av olika metoder. Arbetet måste vara väl förankrat på skolan. Det kan handla om att beskriva vilka olika grupper eller personer som driver trygghetsarbetet på skolan: vilka uppdrag de har, hur trygghetsarbetet styrs och samordnas, vilka förutsättningar grupper eller personerna har, om personalens uppdrag samt roller och ansvar har tydliggjorts och är förankrade bland all personal på skolan.

Trygghetsplan

- Beskriver skolans rutiner för att informera om planen.
- Beskriver skolans rutiner för elevers medverkan med att ta fram planen.
- Tydliggör att trakasserier, sexuella trakasserier, diskriminering och kränkande behandling inte får förekomma i skolans verksamhet.
- Beskriver den verksamhet skolan önskar.

Följande delar behöver finnas med:

- Främjande arbete.
- Aktiva åtgärder (förebyggande arbete).
- Kartläggning.
- Upptäcka och anmäla.
- Utredande och åtgärdande arbete.
- Varje år ska Trygghetsplanen följas upp och utvärderas.

3.2 Grundskoleförvaltningens arbetsätt

Grundskoleförvaltningen utgår från FN:s Barnkonvention, Läroplan, Skollagen 1 kap, 5 kap och 6 kap, Diskrimineringslagen, Arbetsmiljölagen, Brottsbalken, Socialtjänstlagen, verksamhetens egna styrdokument samt Skolverkets föreskrifter för att motverka kränkande behandling och diskriminering.

Arbeta systematiskt mot kränkande behandling och diskriminering

Enligt Skolverket ska skolan motverka kränkande behandling och diskriminering genom att arbeta systematiskt. På majoriteten av skolorna inom Grundskoleförvaltningen leds arbetet för att motverka kränkande behandling av ett team, ofta kallas för ”trygghetsteam” eller ”likabehandlingsteam”. Teamen är organiserade på olika sätt, men oftast ingår skolkurator och någon från skolledning tillsammans med personal från olika arbetslag inklusive fritidshemmen.

Främjande arbete

Syftet med skolans främjande arbete enligt Skolverket är att skapa en trygg och tillitsfull arbetsmiljö för alla elever och all skolpersonal, där alla elever har maximala möjligheter att lära och utvecklas. Det uppnås när personal och elever både i ord och handling visar respekt för allas lika värde oavsett såväl kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Det främjande arbetet pågår alltid och utan att något särskilt har hänt. Det bedrivs långsiktigt, gäller alla, sker kontinuerligt både på och utanför lektionstid och det är målinriktat. I förvaltningens mall finns stödtext för att beskriva det främjande arbetet i Plan mot kränkande behandling och diskriminering. Alla skolor i förvaltningen jobbar med främjande insatser i varierande grad.

Aktiva åtgärder/förebyggande arbete

Skolan behöver enligt Skolverket ha aktiva åtgärder mot diskriminering som regleras i Diskrimineringslagen. Aktiva åtgärder ska bedrivas systematiskt i fyra steg är: undersöka, analysera, åtgärda och följa upp. Majoriteten av skolor i förvaltningen beskriver detta i sina planer. Huvudmannen ser att arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering behöver utvecklas på enskilda skolor. Skolan ska också ta fram riktlinjer och rutiner mot trakasserier och sexuella trakasserier enligt Skolverket. Alla skolor inom förvaltningen har rutiner för att hantera trakasserier och sexuella trakasserier. Det förebyggande arbetet för att motverka kränkande behandling beskrivs i skolans planer.

Majoriteten av skolkuratorer har ett uppdrag att ha ett särskilt fokus på trygghetsfrågor som bland annat kan innebära att de håller i utbildningar för personal. Även central förvaltning ger stöd till skolenheter på uppdrag av rektor t.ex. genom utbildning till personal eller i ett enskilt ärende.

Kartläggning

Första steget i kartläggningen är att undersöka verksamheten. Kartläggningen kan bestå av olika delar t.ex. skolans enkäter, skolklimatundersökning, trygghetsvandringar, skolsköterskornas hälsosamtal eller genom enskilda samtal med elever och diskussioner med elever i grupp. Kartläggningen kan även bestå av observationer eller baseras på tidigare anmälningar om kränkande behandling. Vid kartläggningar på skolor inom förvaltningen används ovanstående metoder i varierande grad.

I arbetet mot diskriminering är det viktigt enligt Skolverket att undersöka skolans arbetssätt och rutiner. Det kan handla om allt från bemötande till om skolans lokaler är tillgängliga. Vidare anser Skolverket att när kartläggningen är sammanställd behöver skolan undersöka vad resultatet kan bero på för att kunna sätta in rätt åtgärder. En analys kan t.ex. tydliggöra att behoven varierar i olika årskurser, ibland behöver skolan vidta fler åtgärder för ett och samma

behov. Skolan ska också enligt Skolverket utvärdera och analysera åtgärderna. I alla delar av denna process ska eleverna göras delaktiga. Enligt Skolverket kan det t.ex. ske genom klass eller elevråd. På respektive skolenhet i Grundskoleförvaltningen analyseras det materialet från kartläggningen som skolor har på grupp- och enhetsnivå. Alla skolor i förvaltningen tar fram insatser för att förbättra elevernas arbetsmiljö. Huvudmannen anser att rektor behöver öka elevernas delaktighet i analyser av kartläggningen samt genomföra riktade insatser till enskilda skolenheter för att öka kvaliteten i analysen.

Upptäcka och anmäla

Skolan behöver enligt Skolverket skapa förutsättningar för att upptäcka diskriminering, trakasserier och sexuella trakasserier samt kränkande behandling. Det upptäckande arbetet kan kopplas till det förebyggande arbetet eftersom det krävs kunskap om förhållandena på skolan för att upptäcka kränkningar. Det kan också ses om en del av det åtgärdande arbetet eftersom det behöver finnas rutiner för hur kränkningarna ska hanteras för att det ska vara meningsfullt att uppmärksamma dem. Skolorna i förvaltningen beskriver i sina planer olika sätt för att upptäcka elever som utsätts för diskriminering, trakasserier och sexuella trakasserier samt kränkande behandling. Huvudmannen bedömer att detta arbete behöver fördjupas på enskilda skolor.

Skolverket beskriver också skyldigheten att anmäla och åtgärda kränkande behandling, trakasserier eller sexuella trakasserier. Förvaltningens digitala processtöd (KB Incident) ska säkerställa att processen gällande kränkande behandling följer skollagen kap 6 § 10.

Utreda och åtgärda

Skollagen kap 6 § 10 beskriver följande skyldighet: ”En lärare, förskollärare eller annan personal som får kännedom om att ett barn eller en elev anser sig ha blivit utsatt för kränkande behandling i samband med verksamheten är skyldig att anmäla detta till rektorn. En rektor som får kännedom om att ett barn eller en elev anser sig ha blivit utsatt för kränkande behandling i samband med verksamheten är skyldig att anmäla detta till huvudmannen. Huvudmannen är skyldig att skyndsamt utreda omständigheterna kring de uppgivna kränkningarna och i förekommande fall vidta de åtgärder som skäligen kan krävas för att förhindra kränkande behandling i framtiden.” Förvaltningen har sedan höstterminen 2021 implementerat ett digitalt processtöd för att säkerställa att processen gällande kränkande behandling följer Skollagen kap 6 § 10. Det innebär att när en elev upplever sig utsatt för kränkande behandling görs en anmälan som skickas till rektor och huvudman. I förvaltningen är det rektor som beslutar vem som ska genomföra utredningar t.ex. trygghetsteam eller personal som har gjort anmälan. Skolan genomför en utredning, sätter in åtgärder och följer upp att kränkningarna har upphört. Ärendet avslutas först när det är konstaterat att kränkningarna har upphört. Till det processtödet har också rutiner tagits fram. Huvudmannen bedömer att det finns ett fortsatt utvecklingsarbete på enskilda skolor kring hur utredningar genomförs och vilka

relevanta åtgärder som ska sättas in.

Plan mot kränkande behandling

Enligt skollagen kap 6 § 8 ska huvudmannen se till att det varje år upprättas en plan med en översikt över de åtgärder som behövs för att förebygga och förhindra kränkande behandling av elever. Planen är skolans huvuddokument för arbetet kring kränkande behandling och diskriminering där det systematiska arbetet dokumenteras.

Huvudmannen granskar vart annat år att skolornas planer mot kränkande behandling följer Skollagen. Alla skolor har en plan mot kränkande behandling och de flesta skolorna använder den mall förvaltningen har tagit fram. Planen beskriver det målinriktade arbetet som bedrivs på skolorna för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering av elever.

Planer mot kränkande behandling innehåller bland annat:

- en beskrivning av främjande arbete genom att skapa en trygg och tillitsfull arbetsmiljö för alla elever och all skolpersonal, där alla elever har maximala möjligheter att lära och utvecklas
- en översikt över de aktiva åtgärder som behövs för att förebygga och förhindra kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering av elever
- en redogörelse för vilka av dessa åtgärder som verksamheten planerar att påbörja eller genomföra under det kommande året
- en redogörelse för hur åtgärderna i föregående års plan har genomförts
- information om vart utsatta elever kan vända sig
- en beskrivning hur kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering kan ta sig uttryck
- en beskrivning av arbetsgången för att anmäla, utreda, vidta åtgärder och följa upp kränkningsärenden.

Planen mot kränkande behandling beskriver de förebyggande och främjande insatser som skolan behöver göra för att förhindra kränkande behandling. I förvaltningen kan det handla om insatser i skolmiljön, hur vuxna rör sig på raster och/eller organiserade rastaktiviteter. Det kan även innebära insatser på gruppnivå, riktade både till pedagoger och för elever, såsom föreläsningar och diskussioner kring våldsprevention, kamratskap eller andra teman som främjar en god anda på skolenheten. I förvaltningens planer framgår det vem som är ansvarig för respektive insats och när den ska genomföras. Alla skolor i Grundskoleförvaltningen har reviderade planer. Några skolenheter behöver utveckla insatser i sitt förebyggande och främjande arbete mot kränkande behandling.

Eftersom begreppet mobbning inte finns i Skollagen, används inte begreppet i majoriteten av skolornas planer. I dagligt tal brukar man använda ordet ”mobbning” om en elev blir utsatt för kränkande behandling, trakasserier eller sexuella trakasserier vid upprepande tillfällen. Kränkande behandling kan vara något som bara händer en gång. Kränkande behandling är alltså ett bredare begrepp, som kan innefatta mobbning men även andra kränkande beteenden. Trakasserier är ett uppträdande som kränker någons värdighet och som har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning samt ålder.

4 Analys

Vid en jämförelse av Grundskoleförvaltningens arbetsätt med Gävlemodellen visar det sig att båda arbetssätten utgår från styrdokument: FN:s Barnkonvention, Läroplan, Skollagen 1 kap, 5 kap och 6 kap, Diskrimineringslagen, Arbetsmiljölagen, Brottsbalken, Socialtjänstlagen samt verksamhetens egna styrdokument. Till största del är arbetssätten lika i sin utformning, med vissa undantag såsom särskilt utsedda personalutbildare och nätverksträffar för skolledare. Dessa aktiviteter saknas idag i Grundskoleförvaltningen. Även om Grundskoleförvaltningen har ett arbetsätt som utgår från styrdokumenten bedömer huvudmannen, så som tidigare har påpekats, att kvaliteten i arbetet med att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering av elever ser olika ut på skolorna, då skolorna har kommit olika långt i sitt utvecklingsarbete.

Arbetet med systematik och ”hela skolan-ansats” finns i varierande grad på skolorna inom Grundskoleförvaltningen och är en av grundstenarna i Gävlemodellen. Rektorer i Gävle leder arbete med ”hela skolan-ansats” med stöd av trygghetsteam och personalutbildare. Det innebär att all personal inte bara pedagoger och personer i skolans trygghetsteam, utan också städpersonal och vaktmästare, samt alla elever är medvetna om hur man agerar vid kränkningar. Alla behöver också vara delaktiga och att arbetssättet behöver vara väl förankrat. Huvudmannen bedömer att det krävs planering och utbildningsinsatser samt utökade anslag i budget för att kunna genomföra en ”hela skolan-ansats” enligt Gävlemodellen.

Uppföljning av skolans arbete med skolledare genomförs av verksamhetschefer i Grundskoleförvaltningen, men utförs inte med samma systematik som i Gävlemodellen.

I Gävlemodellen har man tagit fram en handbok (Gävlemodellen – systematiskt kvalitetsarbete) med tillhörande digitala utbildningsinsatser. En sådan handbok saknas i Grundskoleförvaltningen. Grundskoleförvaltningen har däremot en mall för att upprätta en Plan mot kränkande behandling och diskriminering som är frivillig för rektor att använda. Denna mall bedömer huvudmannen bör utvecklas utifrån inspiration från Gävlemodellen.

Huvudmannen gjorde en kartläggning av planerna mot kränkande behandling och diskriminering våren 2020 där det framkom brister i likvärdigheten om hur skolorna arbetar med: främjande arbete, aktiva åtgärder (förebyggande arbete), kartlägga, upptäcka och anmäla, utreda och åtgärda samt följa upp och utvärdera arbetet för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering. Huvudmannens rekommendationer till skolorna är att använda den framtagna mallen för att få en tydligare struktur och systematisering av planerna.

I Gävlemodellen genomförs trygghetsenkäter två gånger om året med frågor framtagna i samverkan med Högskolan i Gävle. Svaren från trygghetsenkäten används vid skolornas kartläggning. Huvudmannen bedömer att frågor i

skolornas trygghetsenkäter bör utvecklas utifrån en mall inspirerad av Gävlemodellen.

Sammantaget konstaterar huvudmannen att Grundskoleförvaltningens arbetssätt fungera väl i många delar samtidigt som det finns utvecklingsbehov. Ett sätt är att använda utvalda delar från Gävlemodellen i utvecklingsarbetet, vilket huvudmannen förordar.

För att kunna genomföra ett systematiskt utvecklingsarbete enligt Gävlemodellen krävs både tid och resurser såväl på huvudmannanivå som på skolnivå. I Gävle leds arbetet av Brottsförebyggarna i samverkan med Högskolan i Gävle något som Grundskoleförvaltningen saknar. I Gävle har man utgått från frivillighet att använda modellen och det har tagit tio år att implementera den på alla skolor samt skapa systematik i arbetet. Gävle kommun har vid skrivande stund inte specificerat exakta kostnader för att implementera Gävlemodellen utan gjort en grov uppskattning av kostnader. I Gävle har centralförvaltning under tio års tid haft personer i tjänst som motsvarar 1,1 heltidstjänst, fördelat på två personer. Nu när implementeringen är klar avsätts personella resurser som motsvarar 80 procent av en heltid, fördelat på två personer. Till detta tillkommer materialkostnader, hyra av lokaler vid utbildningsinsatser, utbildningsinsatser för cirka 500 personer samt tillsatta personalutbildare på varje skola. Utöver detta tillkommer vikariekostnader vid utbildningar och nätverksträffar.

I tabellen nedan följer en komparativ jämförelse av Gävlemodellens aktiviteter (bärande delar) för att motverka kränkande behandling i förhållande till Grundskoleförvaltningens arbetssätt.

4.1 Tabell jämförelse mellan Gävlemodellen och Grundskoleförvaltningens arbetssätt

Aktiviteter enligt Gävlemodellen	Grundskoleförvaltning: Finns aktiviteterna? I vilken omfattning?	Möjliga åtgärder i Grundskoleförvaltningen
Trygghetsteam eller motsvarande	Finns på majoriteten av skolorna.	Rektor säkerställer att det finns på sin skola.
Särskilt utsedda personalutbildare.	Finns inte på skolor.	Rektorerna ges ekonomiska förutsättningar för att kunna rekrytera personalutbildare. Huvudmannen organiserar därefter kompetensutveckling.

Kontinuerligt stöd erbjuds för skolledare, trygghetsteam och personalutbildare under året.	Stöd till skolledare och trygghetsteam finns i central förvaltning i viss omfattning.	Huvudmannen ger fortsatt stöd till skolledare och trygghetsteam i nuvarande omfattning. Huvudmannen ges ekonomiska förutsättningar för att kunna stödja alla skolor.
Nätverksträffar erbjuds för skolledare, trygghetsteam och personalutbildare under året.	Nätverksträffar saknas.	Huvudmannen ges ekonomiska förutsättningar för att kunna organisera nätverksträffar.
Handledare hos BIG har enskilda uppföljningar med alla skolledare två ggr/år.	Verksamhetschefer har uppföljning med rektorer.	Huvudmannen tar fram mall för samtalsstöd.
Systematiskt kvalitetsarbete: <ul style="list-style-type: none"> • Främjande arbete 	Alla skolor arbetar främjande. Behov av fördjupning inom det främjande arbetet på enskilda skolor.	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiva åtgärder/förebyggande arbete 	Alla skolor arbetar med aktiva åtgärder/förebyggande arbete. Behov av fördjupning inom aktiva åtgärder gällande diskriminering på enskilda skolor.	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.
<ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning. 	Alla skolor kartlägger nuläget på skolorna. Behov av fördjupade kunskaper i analys av kartläggningsmaterialet på enskilda skolor.	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.
<ul style="list-style-type: none"> • Två gånger om året genomförs elevenkät kring trygghetsfrågor 	En gång om året genomförs en skolklimatundersökning där trygghetsfrågor ingår. Utöver den enkäten genomför majoriteten av skolor egna trygghetsenkäter.	Huvudmannen bör utveckla en mall för skolornas trygghetsenkäter inspirerad av Gävlemodellen.

<ul style="list-style-type: none"> • Upptäcka och anmäla 	<p>Alla skolor har metoder och rutiner för att anmäla kränkande behandling och trakasserier. Behov av fördjupade kunskaper kring att upptäcka och anmäla kränkande behandling på enskilda skolor.</p>	<p>Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Utredning och åtgärder 	<p>Alla skolor har metoder och rutiner för att utreda och åtgärda kränkande behandling och trakasserier. Behov av fördjupade kunskaper för att utreda och åtgärda kränkande behandling på enskilda skolor.</p>	<p>Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.</p>
<p>Systematik och hela skolan-ansats</p>	<p>Finns inte på det systematiska sätt som beskrivs i Gävlemodellen.</p>	<p>Rektor ges ekonomiska förutsättningar för att kunna utveckla insatserna som är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, nulägesanalys, och erfarenhet av olika metoder. Arbetet behöver vara väl förankrat på skolan.</p>
<p>Trygghetsplan</p>	<p>Finns på alla skolor men kallas för Plan mot kränkande behandling och diskriminering.</p>	<p>Huvudmannen utvecklar förvaltningens mall för planen genom att tydliggöra arbetet kring diskriminering och strategier för att upptäcka utsatta elever.</p>

5 Slutsatser och rekommendationer

Sammantaget konstaterar huvudmannen att Grundskoleförvaltningens arbetssätt fungerar väl i många delar samtidigt som det finns utvecklingsbehov. Huvudmannen förordar att förvaltningen använder utvalda delar från Gävlemodellen i utvecklingsarbetet på skolor för att motverka kränkande behandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering.

En förutsättning för att kunna genomföra ett systematiskt utvecklingsarbete fullt ut enligt Gävlemodellen är att det finns både tid och resurser såväl på huvudmannanivå som på skolnivå, vilket specificeras i analysdelen punkt 4.

I Gävle leds arbetet av Brottsförebyggarna i Gävle (BIG) i samverkan med Högskolan i Gävle något som Grundskoleförvaltningen saknar. BIG är en stödfunktion för de som jobbar med barn och ungdomar i åldern 0-18 år. Målet med deras arbete är att barn och ungdomar ska känna sig trygga och bli sedda, vilket de anser kan förhindra att de hamnar i utanförskap, drogmissbruk eller kriminalitet.

I Gävle har man utgått från frivillighet att använda modellen.

Rekommendationer redovisas i tabellen nedan i kolumnen ”Rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen”, där bedömning görs vilka aktiviteter som kan genomföras inom befintliga resurser.

5.1 Tabell rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen

Aktiviteter enligt Gävlemodellen	Rekommenderade åtgärder i Grundskoleförvaltningen	Kan genomförs inom befintliga resurser
Trygghetsteam eller motsvarande	Rektor säkerställer att det finns på sin skola.	Ja
Särskilt utsedda personalutbildare.	Rektorer ges ekonomiska förutsättningar för att kunna rekrytera personalutbildare. Huvudmannen organiserar därefter kompetensutveckling.	Nej
Kontinuerligt stöd erbjuds för skolledare, trygghetsteam och personalutbildare under året.	Huvudmannen ger fortsatt stöd till skolledare och trygghetsteam i nuvarande omfattning. Huvudmannen ges ekonomiska förutsättningar för att kunna stödja alla skolor.	Nej

Nätverksträffar erbjuds för skolledare, trygghetsteam och personalutbildare under året.	Huvudmannen ges ekonomiska förutsättningar för att kunna organisera nätverksträffar.	Nej
Handledare hos BIG har enskilda uppföljningar med alla skolledare två ggr/år.	Huvudmannen tar fram mall för samtalsstöd.	Ja
Systematiskt kvalitetsarbete: <ul style="list-style-type: none"> • Främjande arbete 	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiva åtgärder/förebyggande arbete 	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning. 	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Två gånger om året genomförs elevenkät kring trygghetsfrågor 	Huvudmannen bör utveckla en mall för skolornas trygghetsenkäter inspirerad av Gävlemodellen.	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Upptäcka och anmäla 	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Utredning och åtgärder 	Kvaliteten i arbetet behöver utvecklas på enskilda skolor och rektor leder detta arbete.	Ja
Systematik och hela skolan-ansats	Rektor ges ekonomiska förutsättningar för att kunna utveckla insatserna som är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, och nulägesanalys. Arbetet behöver vara väl förankrat på skolan.	Nej

Trygghetsplan	Huvudmannen utvecklar förvaltningens mall för planen genom att tydliggöra arbetet kring diskriminering och strategier för att upptäcka utsatta elever.	Ja
---------------	--	----

6 Bilagor

6.1 Bilaga 1

Forskningsresultat²

Forskningsresultat från utvärdering av metoder mot mobbning

Här följer en sammanfattning av det som presenteras i Skolverkets rapport. Skolverket (2011). Utvärdering av metoder mot mobbning, rapport 353. Stockholm: Fritzes.

Forskningen pekar på att arbetet mot kränkningar och mobbning ska bedrivas utifrån skolans egna förutsättningar, med kartläggningar, utvärderingar och medveten systematik samt med hela skolans personal och elever delaktiga. Det är också viktigt med ett skolklimat och en skolkultur som präglas av samarbete och engagemang. Man måste hela tiden vara medveten om att olika insatser kan ha olika effekt under olika förutsättningar.

Fyra grundförutsättningar för ett framgångsrikt arbete:

Systematik i arbetet

Framgångsrika skolor utmärks bland annat av att det finns en systematik i användandet av olika insatser mot mobbning, det vill säga att de är genomtänkta och används i kombination med varandra, och att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. De insatskombinationer de framgångsrika skolorna valt är i många fall utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar och erfarenheter av olika metoder.

Hela skolan-ansats

Detta innebär att all personal och alla elever är medvetna om hur man agerar vid kränkningar och mobbning, att alla är delaktiga och att arbetssättet är förankrat. Ett annat viktigt inslag är att det finns en samsyn hos personalen om hur arbetet ska genomföras. Den gemensamma och medvetna strategin i arbetet mot mobbning och kränkningar är också väl förankrad i elevgruppen.

Skolklimat

Ett positivt skolklimat utmärks av kreativitet, stimulans, lärande, kompetens, trygghet, hjälpsamhet, delaktighet, inflytande och ansvar. Skolklimatet påverkas av flera faktorer som organisatoriska förutsättningar, sociala relationer, engagemang, attityder, normer och värderingar.

Elevers delaktighet

Flertalet av de framgångsrika skolorna har väl utvecklade relations-främjande insatser där eleverna är delaktiga. Andra studier visar också att när eleverna får vara delaktiga i skolans aktiviteter och påverka sitt eget handlingsutrymme får detta positiva effekter på elevernas syn på skolan och stärker därigenom skolklimatet.

² Gävlemodellen *Presentation*

De effektivaste insatserna mot mobbning:

Elevers aktiva medverkan i det förebyggande arbetet

Elever får i uppgift att med stöd av och i samarbete med vuxna på skolan hålla i olika aktiviteter med syfte att skapa en god atmosfär.

Uppföljning och utvärdering

Att regelbundet kartlägga elevernas situation vad gäller mobbning och kränkningar. Kartläggningen kan tjäna som utgångspunkt och beslutsunderlag för hur verksamheten kan utvecklas och vilka justeringar som behöver göras.

Trygghetsteam

Denna insats innebär att en grupp vuxna på skolan har i uppdrag att utreda och åtgärda svårare mobbningsfall. Trygghetsteamet bör bestå av personal med specialkompetens (social- eller specialpedagoger, sjuksköterskor, kuratorer med mera) och vanliga lärare. Det är viktigt att eleverna på skolan vet hur det åtgärdande arbetet bedrivs.

Handhavande med mobbare och mobbade

Det finns rutiner för att åtgärda och följa upp. Detta berör både den som blivit mobbad och den som utfört mobbningen.

Personalutbildning

Personalutbildning innebär att flertalet av personalen fått utbildning som ökar deras förståelse för mobbning och kränkningar.

Rastvaktssystem

Rastvaktssystemet skall vara schemalagt och baserat på kartläggning av farliga platser, så kallade "hot spots", och utvecklat på så sätt att det på rasterna anordnas aktiviteter för eleverna.

Relationsfrämjande insatser elev–elev

Detta innebär en medveten strategi att skapa närhet, gemenskap och främja elevrelationer.

Dokumentation av ärenden

Skolor ska dokumentera ärenden, det vill säga den utredning, de åtgärder och den uppföljning som ska göras i händelse av att en elev blir mobbad eller kränkt.

Skolregler

Framgångsrikt om skolreglerna är framtagna i samarbete mellan personal och elever.

Disciplinära strategier

Att påföljder eller konsekvenser som används vid oacceptabelt beteende är känt hos alla.

Insatser utan effekt³

- Relationsfrämjande insatser mellan lärare och elever.
- Pedagogiskt material om mobbning och kränkningar.
- Föräldrautbildning om mobbning och kränkningar.

Insatser som kan öka mobbning

- Särskilda lektioner schemalagt för alla klasser.
- Kamrattstödare som observatörer och rapportörer.
- Medling som rutin.
- Stormöte med information om mobbning och kränkningar (pojkar).

6.2 Bilaga 2

Presentation av Gävlemodellen

6.3 Bilaga 3

Gävlemodellen – Systematiskt kvalitetsarbete

6.4 Bilaga 4

Gävlemodellen – Enskild uppföljning skolläda

6.5 Bilaga 5

Utbildningsfilm Gävlemodellen tre timmar.

<https://www.forskning.se/2020/11/23/gavleskolor-visar-hur-det-gar-att-stoppa-mobbning/>

³ Matton, P (2021) *power point Gävlemodellen* pelle.matton@gavle.se

GÄVLEMODELLEN

PRESENTATION AV GÄVLEMODELLEN



GÄVLEMODELLEN

Gävlemodellen har utvecklats i samarbete mellan Högskolan i Gävle, Utbildning Gävle samt BIG (Brottsförebyggarna i Gävle).

Ambitionen med Gävlemodellen har varit att skapa en insats som tar fasta på Skolverkets slutsatser som 2011 presenterades i forskarrapporten 353 *"Utvärdering av metoder mot mobbning"* och länka ihop dessa med skolans olika styrdokument framförallt med skrivningarna i Diskrimineringslagen och Skollagen 6 kap.

Diskrimineringslagen och Skollagen förbjuder diskriminering och kränkande behandling. De ställer krav på att verksamheten bedriver ett mål-inriktat arbete för att främja elevers lika rättigheter och möjligheter samt för att förebygga trakasserier och kränkande behandling. Utbildning Gävle har beslutat att varje skola skall beskriva detta arbete i en Trygghetsplan. Se materialet "Trygghetsplan".

Det är en rättighet att, som elev, få utvecklas och lära i en trygg miljö och bemötas med respekt. Det är viktigt att *all* personal på skolan har ett medvetet förhållningssätt till värdegrundsfrågorna och att det präglar skolans vardag. Oordning i klassrummet är en grogrund för kränkningar i olika former.

En bra social miljö är inte bara ett mål i sig utan en förutsättning för lärande. Det är också en förutsättning för att man som elev skall kunna utveckla sin självkänsla.

Det är angeläget att all personal i skolan är väl förtrogen med hur deras Trygghetsplan är utformad samt har kunskap om vad som förväntas av var och en. Det bör vara klart för samtliga vem som gör vad och när och hur, när det gäller olika insatser och åtgärder.

Det är också av stor vikt att personalen har god kunskap och hög kompetens när det gäller trygghetsarbetet.

Det är väsentligt att de vuxna har ett gemensamt förhållningssätt i, för skolan, angelägna frågor. Det är viktigt att all personal är tydlig med vad eleverna får och inte får göra samt har en beredskap för att snabbt kunna reagera mot olika former av negativt gränsöverskridande beteende. Det finns inga snabba, enkla lösningar i trygghetsarbetet. Det är ett strukturerat, målmedvetet och långsiktigt arbete som ger resultat.

Det är därför viktigt att ha löpande diskussioner och komma ihåg att detta arbete är en ständigt pågående process. Skolledarna har en avgörande roll när det gäller att skapa en systematik, en hela skolan ansats, ange färdriktningen och *tillsammans* med elever och personal driva trygghetsarbetet framåt på respektive skola.

Eftersom varje skola är unik så måste man själv analysera sina behov och utifrån dessa välja lämpliga insatser. Kränkningar, trakasserier och mobbningsmönster kan variera mellan olika åldersgrupper. Det är även viktigt att vara medveten om att mobbning, kränkningar och trakasserier tar form på olika sätt och riskerar att drabba individer och grupper såsom pojkar och flickor olika. Det innebär att vissa insatser blir gemensamma för alla skolor medan andra insatser blir unika utifrån det aktuella sammanhanget.

Vad forskningen säger

”Utbildningen skall vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.”

(Skollagen 2010, s. 16)

Här följer en sammanfattning av det som presenteras i skolverkets rapport 353 *”Utvärdering av metoder mot mobbning”*.

(Skolverket (2011). *Utvärdering av metoder mot mobbning, rapport 353*. Stockholm: Fritzes.)

Fyra grundförutsättningar för ett framgångsrikt arbete:

Systematik i arbetet

Framgångsrika skolor utmärks bland annat av att det finns en systematik i användandet av olika insatser mot mobbning, det vill säga att de är genomtänkta och används i kombination med varandra, och att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. De insatskombinationer de framgångsrika skolorna valt är i många fall utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar och erfarenheter av olika metoder.

Hela skolan-ansats

Detta innebär att all personal och alla elever är medvetna om hur man agerar vid kränkningar och mobbning, att alla är delaktiga och att arbetssättet är förankrat. Ett annat viktigt inslag är att det finns en samsyn hos personalen om hur arbetet ska genomföras. Den gemensamma och medvetna strategin i arbetet mot mobbning och kränkningar är också väl förankrad i elevgruppen.

Skolklimat

Ett positivt skolklimat utmärks av kreativitet, stimulans, lärande, kompetens, trygghet, hjälpsamhet, delaktighet, inflytande och ansvar. Skolklimatet påverkas av flera faktorer som organisatoriska förutsättningar, sociala relationer, engagemang, attityder, normer och värderingar.

Elevers delaktighet

Flertalet av de framgångsrika skolorna har väl utvecklade relationsfrämjande insatser där eleverna är delaktiga. Andra studier visar också att när eleverna får vara delaktiga i skolans aktiviteter och påverka sitt eget handlingsutrymme får detta positiva effekter på elevernas syn på skolan och stärker därigenom skolklimatet.

De effektivaste insatserna mot mobbning

Elevers aktiva medverkan i det förebyggande arbetet

Elever får i uppgift att med stöd av och i samarbete med vuxna på skolan hålla i olika aktiviteter med syfte att skapa en god atmosfär.

Uppföljning och utvärdering

Att regelbundet kartlägga elevernas situation vad gäller mobbning och kränkningar. Kartläggningen kan tjäna som utgångspunkt och beslutsunderlag för hur verksamheten kan utvecklas och vilka justeringar som behöver göras.

Trygghetsteam

Denna insats innebär att en grupp vuxna på skolan har i uppdrag att utreda och åtgärda svårare mobbningsfall. Trygghetsteamet bör bestå av personal med specialkompetens (social- eller specialpedagoger, sjuksköterskor, kuratorer med mera) och vanliga lärare. Det är viktigt att eleverna på skolan vet hur det åtgärdande arbetet bedrivs.

Handhavande med mobbare och mobbade

Det finns rutiner för att åtgärda och följa upp. Detta berör både den som blivit mobbad och den som utfört mobbningen.

Personalutbildning

Personalutbildning innebär att flertalet av personalen fått utbildning som ökar deras förståelse för mobbning och kränkningar.

Rastvakts system

Rastvakts systemet skall vara schemalagt och baserat på kartläggning av "farliga platser" och utvecklat, i meningen att det på rasterna anordnas aktiviteter för eleverna.

Relationsfrämjande insatser elev–elev

Detta innebär en medveten strategi att skapa närhet, gemenskap och främja elevrelationer.

Dokumentation av ärenden

Skolor ska dokumentera ärenden, det vill säga den utredning, de åtgärder och den uppföljning som ska göras i händelse av att en elev blir mobbad eller kränkt.

Skolregler

Framgångsrikt om skolreglerna är framtagna i samarbete mellan personal och elever.

Disciplinära strategier

Att påföljder eller konsekvenser som används vid oacceptabelt beteende är känt hos alla.

Forskningen pekar på att arbetet mot kränkningar och mobbning ska bedrivas utifrån skolans egna förutsättningar, med kartläggningar, utvärderingar och medveten systematik samt med hela skolans personal och elever delaktiga. Det är också viktigt med ett skolklimat och en skolkultur som präglas av samarbete och engagemang.

Man måste hela tiden vara medveten om att olika insatser kan ha olika effekt under olika förutsättningar.

Styrdokument

Det finns ett antal styrdokument som styr skolans arbete i dessa frågor. Skolan har ett väldigt tydligt uppdrag att skapa trygga och goda lärandemiljöer fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

- FN:s Barnkonvention
- Läroplan
- Skollagen 1kap, 5kap, 6kap
- Diskrimineringslagen
- Trygghetsplan Utbildning Gävle
- Arbetsmiljölagen
- Brottsbalken
- Socialtjänstlagen
- Verksamhetens egna styrdokument

Implementering av Gävlemodellen

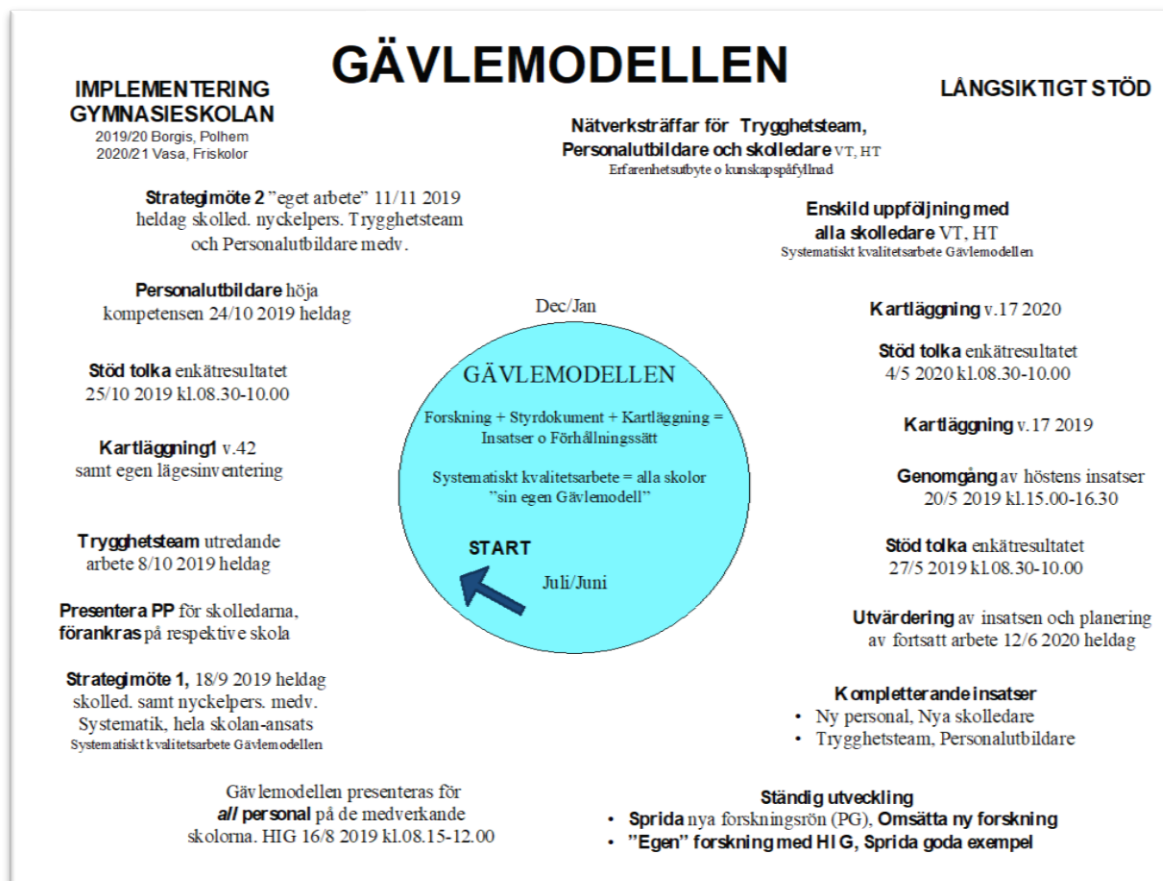
När Skolverket i januari 2011 presenterade sin rapport 353 "Utvärdering av metoder mot mobbning" kontaktades Peter Gill, som då var professor vid Högskolan i Gävle och en av de sju författarna till forskningsrapporten.

Ambitionen med Gävlemodellen var att skapa en insats som tar fasta på Skolverkets slutsatser i rapporten 353 och länka ihop dessa med skolans olika styrdokument. Utbildning Gävles förvaltningschef ställde sig tidigt positiv till arbetet med Gävlemodellen.

En styrgrupp bildades bestående av Professor Peter Gill och hans då doktorand Paula Larsson, Högskolan i Gävle (Paula beforskar bland annat Gävlemodellen), Eva Levin, chef för grundskolan i Gävle, Bo-Erik Simonsson, kvalitets utvecklare vid Utbildning Gävle och som ansvarar för enkätverktyget samt Pelle Matton från BIG, som står för utbildning och stöd till skolorna.

Efter ett års planering inledde vi hösten 2012 insatserna för Gävlemodellens första omgång (sex skolor). Vi har sedan dess genomfört fem årsvissa omgångar av Gävlemodellen. Nu deltar samtliga kommunala skolor i Gävlemodellen, även alla friskolor, så när som på två mindre enheter. Hösten 2019 inleder vi implementeringen av Gävlemodellen i gymnasieskolan. Våren 2021 kommer samtliga kommunala gymnasieskolor och de friskolor som önskar vara inne i Gävlemodellen.

Skiss över implementeringen av Gävlemodellen



Insatser vid implementeringen av Gävlemodellen:

- Gävlemodellen presenteras för *all* personal vid de medverkande skolorna. Detta är första steget i en "Hela skolan ansats".
- Vid Strategimöte 1 medverkar skolledaren och de "nyckelpersoner" som kommer att vara med och *driva* detta arbete på skolan. Forskningsresultat och de lagar som styr detta arbete presenteras och diskuteras. Med hjälp av ett arbetsmaterial börjar respektive skola att strukturera upp sitt arbete. Här har skolledaren en nyckelroll.
- Vid utbildning av Trygghetsteam medverkar de som har till uppgift att utreda svårare mobbningsfall på respektive skola. Enligt forskningen så bör både pedagoger och personal från Elevhälsan ingå i respektive skolas Trygghetsteam.
- Forskarna skriver att "vi måste höja kompetensen brett i svensk skola när det gäller dessa frågor". Vi har därför inom ramen för Gävlemodellen skapat en funktion kallad *Personalutbildare*. Vid utbildning av Personalutbildare medverkar de som har till uppgift att långsiktigt höja kompetensen hos all personal på skolan.
- För att skolorna skall få ett bra underlag för vilka insatser som behöver planeras så genomför vi varje år en kartläggningsenkät v.42 och v.12 eller v.17. Vi använder oss av en förkortad version av den enkät Skolverket använde i sin forskning. Samtliga elever svarar på cirka 50 frågor som handlar om tryggheten på skolan. Resultatet presenteras klassvis, skolvis och könsuppdelat.
- Vid Strategimöte 2 medverkar samtliga som deltagit i de tidigare insatserna under hösten. Man får stöd i att skapa systematik och en hela skolan ansats. Med enkätresultatet och egna undersökningar som underlag planerar respektive skola sina insatser för resten av läsåret.
- Implementeringen avslutas med en gemensam utvärderings- och planeringsdag i juni. Man utvärderar årets insatser samt med stöd av utvärderingsresultatet från v.17 planerar man nya insatser för påföljande höst.

Det långsiktiga stödet inom ramen för Gävlemodellen:

- Skolledare, Trygghetsteam och Personalutbildare inbjuds till nätverksträffar två gånger per läsår. Syftet med nätverksträffarna är dels kunskapspåfyllnad men också att man skall få möjlighet att utbyta erfarenheter och ge varandra stöd.
- Skolledarna, vilka är nyckelpersoner för att Gävlemodellen skall få genomslag på respektive skola, erbjuds enskilt stöd i arbetet.
- Kartläggningar två gånger per läsår samt stöd i att tolka enkätresultatet.
- Forskningen visar att kontinuitet i personalgruppen och då framförallt på skolledarposten är en framgångsfaktor i arbetet med att skapa trygga och goda lärandemiljöer. För att behålla en hög kvalitet i det fortsatta arbetet så erbjuder vi varje höst kompletterande insatser för ny personal, nya skolledare, Trygghetsteam och Personalutbildare.
- Styrgruppens ambition är att Gävlemodellen ständigt skall utvecklas.
 - Vi sprider därför nya forskningsrön till våra skolor.
 - Vi omsätter och för in nya forskningsresultat i våra insatser.
 - Vi har ett samarbete med forskare på Högskolan i Gävle.
 - Vi sprider goda exempel bland våra skolor.

Stödmaterial i arbetet med Gävlemodellen

Utbildning Gävle har beslutat att varje skola skall beskriva detta arbete i en Trygghetsplan.

Trygghetsplanen innehåller följande delar:

- Obligatoriska riktlinjer
- Främjande arbete
- Aktiva åtgärder
 - Kartläggning, undersöka risker och hinder
 - Analys, orsaker, slutsatser, mål
 - Genomföra åtgärder, främjande eller förebyggande
 - Uppföljning, utvärdering
- Upptäcka och anmäla
- Utredande och åtgärdande arbete
- Uppföljning och utvärdering

(Se materialet "Trygghetsplan").

Ett fungerande kvalitetsarbete är avgörande för att kunna främja alla barns och elevers utveckling och lärande. Skollagen innehåller tydliga krav på verksamheten att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

Arbetet innehåller följande faser:

- Var är vi?
- Vart ska vi?
- Hur gör vi?
- Hur blev det?

Skolan skall utifrån kartlagda behov skapa insatser och förhållningssätt som förhåller sig till styrdokumentet (detta måste ni följa) och till forskningen (detta har bevisats fungera).

Vi har skapat ett material som skall underlätta ett systematiskt kvalitetsarbete när det gäller arbetet med att skapa trygga goda lärandemiljöer fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

(Se materialet "Systematiskt kvalitetsarbete Gävlemodellen").

Vi har skapat ytterligare ett stödmaterial med bland annat följande innehåll:

- Trygghetsarbetet, det breda värdegrundsarbetet.
- Upptäcka utsatta elever
- Utredning och åtgärder
- Forskning och erfarenhet
- Webbadresser

(Se materialet "Trygghetspärlen").

Detta och annat stödmaterial finns för nedladdning på BIGs hemsida www.gavle.se/big

Resultat av arbetet så här långt (April 2019)

Vi jämför nedan Gävles resultat med det som forskarna presenterade sin rapport från 2011. Det finns aktuella undersökningar som tyder på att mobbningen i Sverige på senare år har ökat.

- Antalet mobbade elever på mellanstadiet i Gävle var 6,6% och i riket 8,8%.
 - Det gör att Gävle har 25% bättre resultat än riket.
- Antalet mobbade elever på högstadiet i Gävle var 4,4% och i riket 7,7%.
 - Det gör att Gävle har 43% bättre resultat än riket.
- Antalet mobbade elever på (mellan+högstadiet) i Gävle var 5,6% och i riket 8,1%.
 - Det gör att Gävle har 31% bättre resultat än riket.

Ett nyckelresultat i Rapport 353 byggde på att forskarna hade möjlighet att följa elever på individnivå. En elev som klassificerades som mobbad vid ett första kartläggningstillfälle kunde visa sig "ej mobbad" vid den andra kartläggningen. Även om andelen mobbade kunde variera lite (kring 7%-/8%) betydde det inte att skolans insatser INTE hade haft effekt. Tidigare mobbade elever hade helt enkelt ersatts av nya mobbingsoffer. Andelen som var konstant mobbade var cirka 1,5%.

Det finns anledning att anta att detta förhållande även gäller i Gävle.

Forskningen + Styrdokumenten + Kartläggning av skolans behov leder till att skolan kan genomföra lämpliga insatser och skapa förhållnings-sätt som syftar till att skapa en trygg och god skolmiljö. Det innebär att varje skola egentligen har sin egen Gävlemodell.

Man kan se Gävlemodellen som systematiskt kvalitetsarbete utifrån skolans värdegrundsuppdrag.

Att skolor medverkar i Gävlemodellen är givetvis ingen garanti för att mobbning inte skall förekomma på skolan. Dessa skolor har dock bättre förutsättningar, eftersom de känner till vad forskningen rekommenderar och vad lagstiftaren kräver. De får långsiktigt stöd att genomföra enkäter, medverka vid nätverksträffar samt ledningsstöd.

De skolor som medverkar i Gävlemodellen måste långsiktigt fortsätta att prioritera detta arbete och väva in det som en naturlig del av skolans vardag. Gör man det är vi övertygade om att man på sikt kan minska antalet elever som befinner sig i den vidriga livssituationen av att vara utsatt för mobbning.

På lång sikt kan vi inte ha annat än en nollvision när det gäller trakasserier, kränkningar och mobbning.

För Gävlemodellens styrgrupp
Pelle Matton 2019-04-09

GÄVLEMODELLEN

SYSTEMATISKT KVALITETSARBETE



GÄVLEMODELLEN

Gävlemodellen har utvecklats i samarbete mellan Högskolan i Gävle, Utbildning Gävle samt BIG (Brottsförebyggarna i Gävle).

Ambitionen med Gävlemodellen har varit att skapa en insats som tar fasta på Skolverkets slutsatser som presenterades i forskarrapporten 353 *”Utvärdering av metoder mot mobbning”* och länka ihop dessa med skolans olika styrdokument framförallt med skrivningarna i Diskrimineringslagen och Skollagen 6 kap.

Diskrimineringslagen och Skollagen förbjuder diskriminering och kränkande behandling. De ställer krav på att verksamheten bedriver ett mål-inriktat arbete för att främja elevers lika rättigheter och möjligheter samt för att förebygga trakasserier och kränkande behandling. Utbildning Gävle har beslutat att varje skola skall beskriva detta arbete i en Trygghetsplan.

Det är en rättighet att, som elev, få utvecklas och lära i en trygg miljö och bemötas med respekt. Det är viktigt att all personal har ett medvetet förhållningssätt till värdegrundsfrågorna och att det präglar skolans vardagsarbete. Oordning i klassrummet är en grogrund för kränkningar i olika former.

En bra social miljö är inte bara ett mål i sig utan en förutsättning för lärande. Det är också en förutsättning för att man som elev skall kunna utveckla sin självkänsla.

Det är angeläget att all personal i skolan är väl förtrogen med hur deras Trygghetsplan är utformad samt har kunskap om vad som förväntas av var och en. Det bör vara klart för samtliga vem som gör vad och när och hur, när det gäller olika insatser och åtgärder.

Det är också av stor vikt att personalen har god kunskap och hög kompetens när det gäller trygghetsarbetet.

Det är väsentligt att de vuxna har ett gemensamt förhållningssätt i, för skolan, angelägna frågor. Det är viktigt att all personal är tydlig med vad eleverna får och inte får göra samt har en beredskap för att snabbt kunna reagera mot olika former av negativt gränsöverskridande beteende. Det finns inga snabba, enkla lösningar i trygghetsarbetet. Det är ett strukturerat, målmedvetet och långsiktigt arbete som ger resultat.

Det är därför viktigt att ha löpande diskussioner och komma ihåg att detta arbete är en ständigt pågående process. Skolledarna har en avgörande roll när det gäller att skapa en systematik, en hela skolan ansats, ange färdriktningen och *tillsammans* med elever och personal driva trygghetsarbetet framåt på respektive skola.

Eftersom varje skola är unik så måste man själv analysera sina behov och utifrån dessa välja lämpliga insatser. Kränkningar, trakasserier och mobbningsmönster kan variera mellan olika åldersgrupper, typ av sårande handlingar och pojkar och flickor. Det innebär att vissa insatser blir gemensamma för alla skolor medan andra insatser blir unika utifrån det aktuella sammanhanget.

Ett fungerande kvalitetsarbete är avgörande för att kunna främja alla barns och elevers utveckling och lärande. Skollagen innehåller tydliga krav på verksamheten att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

Arbetet innehåller följande faser:

- Var är vi?
- Vart ska vi?
- Hur gör vi?
- Hur blev det?

Detta material skall underlätta ett systematiskt kvalitetsarbete när det gäller arbetet med att skapa trygga goda lärandemiljöer fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

Skolan skall utifrån kartlagda behov skapa insatser och förhållnings-sätt som förhåller sig till styrdokumentet (detta måste ni följa) och till forskningen (detta fungerar).

Arbeta med frågeställningarna i den ordning som passar era behov bäst.

INNEHÅLL

- Främjande arbete
- Aktiva åtgärder / Förebyggande arbete
- Kartläggning
- Upptäcka och anmäla
- Utredning och åtgärder
- Systematik och hela skolan-ansats
- Att skapa en Trygghetsplan
- Forskningsresultat
- Webbadresser

FRÄMJANDE ARBETE

Det främjande arbetet ska syfta till att förankra respekten för alla människors lika värde samt bidra till en skolmiljö där alla elever känner sig trygga och utvecklas.

- När ni bestämmer att något skall genomföras var noga med att bestämma vem som ansvarar och när det skall vara genomfört.

- Systematiskt kvalitetsarbete när det gäller ert främjande arbete:
 - Var är ni?
 - Vart ska ni?
 - Hur gör ni?
 - Hur blev det?
 - Varför blev det som det blev?
- Beskriv ert främjande arbete i dagsläget?
- Vad är bra i det främjande arbetet?
 - Vad av det som fungerar bra kan ni göra mer av?
- Hur kan ni förbättra arbetet med att fånga upp och stödja elevinitiativ som syftar till att skapa en god atmosfär på skolan?
- Hur kan ni förbättra era relationsfrämjande insatser som syftar till ökad närhet och gemenskap på skolan?
- Hur kan ni förbättra möjligheten för personalen att få samtala om egna normer och attityder samt sådana som genomsyrar den pedagogiska verksamheten?
- Hur kan ni förbättra möjligheten för era elever att återkommande få diskutera normer, attityder och hur goda relationer kan vårdas?

Så här skriver Skolverket om ett **sammanhållet uppdrag**:

”Arbetet med skolans värdegrund kan beskrivas med hjälp av perspektiven om, genom och för. Elever utvecklar i arbetet med värdegrunden kunskaper om mänskliga rättigheter och demokrati. Värdegrundsarbetet sker också genom exempelvis de demokratiska arbetsformer och positiva arbetsklimat som skall råda i verksamheterna. I detta arbete utvecklar eleverna förmågor som behövs för att aktivt kunna delta i ett demokratiskt samhälle. Perspektiven möjliggör en helhetssyn som bidrar till att värdegrunden integreras i kunskapsmålen”.

- Hur kan ni förbättra arbetet med att få in värdegrundsfrågor i den reguljära undervisningen?
- Hur kan ni förbättra arbetet med elevråd, elevskyddsombud och andra elevgrupper?
- Hur kan ni förbättra det främjande arbetet när det gäller diskrimineringsgrunderna?

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av ett bra **skolklimat**:

”Det som påverkar skolklimatet kan vara organisatoriska förutsättningar, sociala relationer, engagemang, tilliten till personalen, attityder, normer och värderingar. Ett positivt skolklimat utmärks av tydlig social gemenskap, förtroenden, känsla av tillhörighet, bli bekräftad, känna uppskattning, samarbete, kreativitet, stimulans, lärande, kompetens, trygghet, hjälpsamhet, delaktighet, inflytande och ansvar”.

- Beskriv ert skolklimat.
 - Vad är bra och vad behöver ni utveckla när det gäller ert skolklimat?
 - Hur gör ni?
- Vad behöver ni utveckla för att ytterligare öka tilliten mellan elever och personal?
- Hur kan ni förbättra det främjande arbetet i stort?
 - Vilka driver det främjande arbetet på skolan?
- Vilka utvärderingsbara mål har ni för det främjande arbetet?

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **elevers delaktighet**:

”Att som elev kunna påverka sitt handlingsutrymme påverkar synen på skolan positivt och bidrar till ett gott skolklimat”.

- Hur kan ni öka elevernas delaktighet i det främjande arbetet?
 - Hur kan ni öka elevernas delaktighet i undervisningssituationen?
 - Hur kan ni förbättra arbetet med att, tillsammans med eleverna, utarbeta verkningsfulla ordningsregler?
-

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **systematik**:

”Genomtänkta insatser som används i kombination med varandra, tydlig roll- och ansvarsfördelning, insatserna är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, nulägesanalys, och erfarenhet av olika metoder. Arbetet måste vara väl förankrat på skolan”.

- Vilken roll, vilket ansvar och vilket uppdrag har personalutbildarna när det gäller det främjande arbetet?
 - Behöver detta tydliggöras för alla som arbetar på skolan?
 - Vilka förutsättningar har personalutbildarna på er skola för att fullgöra sitt uppdrag?
 - Finns tid avsatt under läsåret för att genomföra olika insatser?
 - Har gruppen en bra sammansättning?
 - Behöver något förändras?
-

Hämtat ur läroplanen, Normer och värden:

Skolans mål är att varje elev:

- Respekterar andra människors egenvärde.
- Tar avstånd från förtryck och kränkande behandling.

Alla som arbetar i skolan skall:

- Bidra till en skola som präglas av solidaritet.
- Aktivt motverka diskriminering, trakasserier och kränkande behandling.

- Hur arbetar ni för att leva upp till skrivningarna i läroplanen?
- Vilken roll har olika personalgrupper och befattningshavare i det främjande arbetet?
 - Behöver något utvecklas och tydliggöras?
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller ert främjande arbete?

AKTIVA ÅTGÄRDER / FÖREBYGGANDE ARBETE

"Detta arbete tar sikte på att minimera risken för trakasserier, sexuella trakasserier, diskriminering, kränkningar och andra negativa företeelser. Arbetet utgår ofta från identifierade riskfaktorer".

- När ni bestämmer att något skall genomföras var noga med att bestämma vem som ansvarar och när det skall vara genomfört.

Detta arbete omfattar flera steg:

Kartläggning / undersökning / "fånga upp dagsläget":

- Hur kan ni förbättra arbetet med att *kartlägga* brister eller riskfaktorer för diskriminering, kränkningar och trakasserier?
 - se avsnitt kartläggning i detta material.
- Vilka är era rutiner för att *fortlöpande* fånga upp brister i verksamheten?

Analys / orsaker / slutsatser / mål:

- Hur och i vilket sammanhang:
 - *analyserar* ni resultatet från kartläggningen?
 - funderar ni över *orsaker* till negativa företeelser i verksamheten?
 - drar ni slutsatser?
 - sätter ni *mål* för vad som skall förbättras och hur verksamheten skall vara?
- Hur kan ni förbättra arbetet med att analysera och dra slutsatser av era kartläggningar?

Insatser:

Insatserna för att skapa förbättringar i verksamheten och för att nå målet kan, utifrån den aktuella situationen, vara både *främjande* (arbeta för trygghet) och *förebyggande* (arbeta mot negativa företeelser).

- Vilka åtgärder behöver ni vidta utifrån konstaterade brister eller riskfaktorer för diskriminering, kränkningar och trakasserier?
- *Ansvarsfördelningen* när det gäller *vem* som gör *vad* och *när* skall vara tydlig.
 - Hur och i vilket sammanhang fördelas de uppgifter och insatser som skall genomföras?

Uppföljning och utvärdering:

- Hur och i vilket sammanhang:
 - *följer* ni upp era insatser?
 - *utvärderar* ni era insatser?

Samverkan:

I arbetet med aktiva åtgärder skall skolan samverka med elever och personal.

- Beskriv era rutiner för att samverka med:
 - elever.
 - personal.

Så här skriver Skolverket i sin rapport *"Utvärderingen av metoder mot mobbning"* om vikten av **elevers delaktighet**:

"Att som elev kunna påverka sitt handlingsutrymme påverkar synen på skolan positivt och bidrar till ett gott skolklimat".

- Hur kan ni öka elevernas delaktighet i kartläggningen och analysen av resultaten samt när ni avgör vilka insatser som skall sättas in?

Dokumentation:

Alla steg i arbetet med aktiva åtgärder skall *fortlöpande dokumenteras*.

- Vilka är era rutiner för att fortlöpande dokumentera arbetet med aktiva åtgärder?
 - Hur går dokumentationen till?
 - Vilka kan "fylla på" den fortlöpande dokumentationen?
 - Vem säkerställer att arbetet dokumenteras?

Exempel på administrativa system är OneDrive, OneNote, Sharepoint, Microsoft Teams, papper i pärm och Stratsys.

Förslag på innehåll i mall för dokumentation av aktiva åtgärder:

(se även materialet "Trygghetsplan")

Kartläggning Undersökning	Funna brister Utvecklings- områden	Analys, orsaker, slut- satser Mål, vad vill vi uppnå	Genomföra åtgärder: Förebyg- gande och främjande	Tidsplan När genom- fört	Ansvar Vem gör vad	Uppföljning Justering efter behov	Klart Utvärdering Analys

Övrigt:

- Systematiskt kvalitetsarbete när det gäller ert arbete med aktiva åtgärder:
 - Var är ni?
 - Vart ska ni?
 - Hur gör ni?
 - Hur blev det?
 - Varför blev det som det blev?
- Vad är bra i arbetet med aktiva åtgärder?
 - Vad av det som fungerar bra kan ni göra mer av?
- Vad behöver utvecklas när det gäller arbetet med aktiva åtgärder?
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller arbetet med aktiva åtgärder?

KARTLÄGGNING

Enligt lagstiftningen skall ni regelbundet kartlägga elevernas trygghet och trivsel samt deras uppfattning om förekomsten av diskriminering, trakasserier och kränkande behandling. Ta upp samtliga diskrimineringsgrunder. Involvera eleverna, föräldrarna och all personal.

- När ni bestämmer att något skall genomföras var noga med att bestämma vem som ansvarar och när det skall vara genomfört.

Kartläggningsmetoder:

- Samtal och diskussioner i det vardagliga arbetet
- Diskussioner på klassråd och elevråd
- Planerade samtal med elever, som kan följa en manual
- Fokusgrupper med elever
- Trygghetsvandringar
- Observationer
- Analys av incidentrapporter
- Analys av frånvarorapporter
- Enkäter för elever, personal och föräldrar
- Frågor vid utvecklingssamtal
- Diskussioner vid föräldramöten
- Genomgång av rutiner, regler och arbetsätt
- Husmodellen
- Personalen granskar varandra i par

Att kartlägga:

- Behovet av kompetensutveckling
- Förekomsten av trakasserier och kränkande behandling
- Hur man kommunicerar, språkbruk och jargong
- Attityder, normer och värderingar
- Tryggheten i skolan
- Vuxennärvaron
- Elevernas tillit till personalen
- Ordningsreglerna
- Skolmaten
- Skolresor, raster och fritidsaktiviteter
- Schemalaggningen

Kartläggningar och undersökningar

- Beskriv era återkommande kartläggningar och undersökningar för att ta reda på elevernas trygghet och trivsel samt deras uppfattning om förekomsten av diskriminering, trakasserier och kränkande behandling?
- Vad av det ni genomför idag skall ni fortsätta med?
- Behöver ni genomföra ytterligare kartläggningar?
- Vem administrerar och ansvarar för genomförandet av era kartläggningar?
- Vem tar ansvar för att sammanställa resultatet och föra det vidare inom er verksamhet?

Enkätkartläggningen v.42 samt v.12 alternativt v.17

Utbildning Gävles kvalitetsavdelning stödjer er i genomförandet av enkätundersökningar. Enkäterna genomförs återkommande under vecka 42 och vecka 12 eller 17. Kartläggningen kan ses som en del av arbetet med aktiva åtgärder och det förebyggande arbetet.

För att få ett bra underlag för vilka insatser ni behöver genomföra krävs en väl genomförd kartläggning med hög svarsfrekvens.

Det är viktigt att ni bygger upp fungerande rutiner som håller över tid och inte är alltför personbundna.

Här följer ett antal frågeställningar som syftar till att stödja er i arbetet med att kvalitetssäkra genomförandet och uppföljningen av kartläggningen.

- Vem administrerar och ser till att kartläggningen genomförs på er skola?
- Hur förankrar ni kartläggningen bland personalen på er skola?
 - Genomförande, syfte och möjlighet att ställa frågor.
 - Vem ansvarar?
- För att eleverna skall svara sanningsenligt är det viktigt att syftet med kartläggningen tydligt beskrivs för dem.
 - Vem ansvarar för det?
- På flera skolor är det lägre svarsfrekvens.
 - Vem på er skola följer upp och kontrollerar att samtliga klasser och så många elever som möjligt får medverka i kartläggningen.
- Hur gör ni för att de elever som är frånvarande vid ordinarie svars-tillfälle skall få tillfälle att medverka?
 - Hur kan ni organisera "uppsamlingsheat"?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni för att stödja de elever som har svårt att läsa eller har svårighet med språket?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni för att kunna genomföra kartläggningen i F-3?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni för att analysera kartläggningsresultatet?
 - Vem ansvarar?
 - Vilka medverkar?
- Hur gör ni för att planera insatser för att komma tillrätta med de brister eller risker för kränkningar eller trakasserier som framkommer i kartläggningen?
 - Vem ansvarar?
 - Vilka medverkar?

- Hur gör ni för att kommunicera kartläggningsresultatet till personalen?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni för att kommunicera kartläggningsresultatet till eleverna?
 - Vad är lämpligt att ta upp?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni eleverna delaktiga och ger dem inflytande i detta arbete?
 - Vem ansvarar?
- Hur gör ni för att kommunicera kartläggningsresultatet till föräldrarna?
 - Vad är lämpligt att ta upp?
 - Vem ansvarar?
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller kartläggning av er verksamhet?

UPPTÄCKA OCH ANMÄLA

”Verksamheten bör organiseras så att personalen tidigt kan upptäcka trakasserier och kränkande behandling”.

- När ni bestämmer att något skall genomföras var noga med att bestämma vem som ansvarar och när det skall vara genomfört.

- Systematiskt kvalitetsarbete när det gäller att upptäcka och anmäla diskriminering, trakasserier och kränkningar på er skola:
 - Var är ni?
 - Vart ska ni?
 - Hur gör ni?
 - Hur blev det?
 - Varför blev det som det blev?
- Beskriv era insatser för att upptäcka elever som är utsatta för trakasserier eller kränkande behandling.
- Vad är bra i ert arbete när det gäller att upptäcka elever som diskrimineras, kränks eller trakasseras?
 - Vad av det som fungerar bra kan ni göra mer av?
- Hur kan ni förbättra era strategier för att upptäcka diskriminering, kränkningar, trakasserier och sexuella trakasserier?
- Hur kan olika personalgrupper agera för att upptäcka utsatta elever?
 - Mentor / klassföreståndare
 - Ansvarig pedagog / annan personal
 - Elevhälsans personal
 - Kost- och städpersonal
 - Vaktmästare
 - Skolledningen
 - Behöver något utvecklas?
- Beskriv hur ni gör för att upptäcka elever som är mobbade, alltså kontinuerligt utsatta för kränkningar eller trakasserier. De enskilda kränkningarna kan för en ”utomstående” upplevas som ringa, men sammantaget har eleven en väldigt utsatt situation.

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **en god tillsyn**:

”Det är viktigt med ett väl utvecklat rastsystem som är schemalagt och baserat på kartläggning av platser som upplevs som farliga och där det finns personal med uppgift att vistas bland eleverna och ordna särskilda aktiviteter för dem”.

- Hur kan ni kvalitetssäkra rasttillsynen?
 - Vilka instruktioner finns för tillsynen?
 - Behöver något förändras?
 - Hur i så fall?
- Hur kan ni ta vara på elevernas erfarenheter när det gäller att upptäcka diskriminering, kränkningar och trakasserier?
- Behöver ni förbättra era rutiner för hur en *anmälan* om trakasserier eller kränkande behandling skall göras så att den kommer såväl *rektorn* som *huvudmannen* till del?
- Har era elever samt deras vårdnadshavare fått information om hur de ska rapportera när en elev upplever eller får kännedom om diskriminering, trakasserier eller kränkande behandling?
 - Behöver något förbättras?
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller upptäcka och anmäla?

UTREDNING OCH ÅTGÄRDER

- När ni bestämmer att något skall genomföras var noga med att bestämma vem som ansvarar och när det skall vara genomfört.

- Systematiskt kvalitetsarbete:
 - Var är ni?
 - Vart ska ni?
 - Hur gör ni?
 - Hur blev det?
 - Varför blev det som det blev?
- Beskriv hur ert utredande och åtgärdande arbete är organiserat.
- Vad är bra i ert utredande och åtgärdande arbete?
 - Vad av det som fungerar bra kan ni göra mer av?

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **systematik**:

”Genomtänkta insatser som används i kombination med varandra, tydlig roll- och ansvarsfördelning, insatserna är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, nulägesanalys, och erfarenhet av olika metoder. Arbetet måste vara väl förankrat på skolan”.

- Vilken roll, vilket ansvar och vilket uppdrag har Trygghetsteamet när det gäller det utredande och åtgärdande arbetet?
 - Behöver detta tydliggöras för alla som arbetar på skolan?
- Vilken roll har klassföreståndarna / mentorerna i detta arbete?
 - Behöver något utvecklas?
- Vilken roll har olika personalgrupper när det gäller det utredande åtgärdande arbetet?

- Vilka förutsättningar har Trygghetsteamet för att lösa sitt uppdrag?
 - Finns tid avsatt för att diskutera ärenden?
 - Hur skapas tid för att genomföra utredande samtal?
 - Behöver något förändras?
 - Har Trygghetsteamet en bra personalsammansättning på er skola?
 - Behöver något förändras?
 - Är Trygghetsteamets uppdrag tydliggjort och väl förankrat bland personalen på er skola?
 - Behöver något göras?
 - Vilket ansvar tar all personal när det gäller att agera vid olika former av kränkningar eller trakasserier?
 - Behöver något förändras?
 - Behöver ni förbättra rutinerna när det gäller anmälningsplikten och dokumentation av kränkningar och trakasserier?
-

Så här skriver Skolverket i sin rapport *"Utvärderingen av metoder mot mobbning"*.

"Det är viktigt att eleverna på skolan vet hur det åtgärdande arbetet bedrivs".

- Vet eleverna på er skola vart de skall vända sig om de upplever sig kränkta eller trakasserade?
 - Vet eleverna på er skola vilka som ingår i skolans Trygghetsteam?
 - Vet eleverna hur arbetet bedrivs?
 - Behöver något åtgärdas?
 - Känner kost- och städpersonalen till Trygghetsteamet på er skola?
-

Att utreda och åtgärda uppgifter om trakasserier, sexuella trakasserier, och kränkande behandling.

- Reflektera och konkretisera era rutiner för:
 - att upptäcka de 1,5–2% av eleverna som är långvarigt mobbade.
 - det utredande arbetet (inträffat, orsakerna, omfatta alla inblandade).
 - akuta situationer, alla parter.
 - åtgärder för långsiktiga lösningar, alla parter.
 - disciplinära strategier.
 - bearbetning och stöd till de inblandade.
 - misstanke om att personal kränker elev.
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller det utredande och åtgärdande arbetet?

SYSTEMATIK OCH HELA SKOLAN-ANSATS

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **systematik**:

”Genomtänkta insatser som används i kombination med varandra, tydlig roll- och ansvarsfördelning, insatserna är utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar, nulägesanalys, och erfarenhet av olika metoder. Arbetet måste vara väl förankrat på skolan”.

- Beskriv vilka olika grupper eller personer som *driver* trygghetsarbetet på er skola.
 - Exempelvis: Biträdande rektor, skolans ledningsgrupp, arbetslagsledare, förstelärare, trygghetsteam, personalutbildare, klassföreståndare/mentorer, elevhälsans personal, elevcoacher, ”nyckelpersoner” med flera.
 - Behövs det ytterligare grupper eller personer?
- Beskriv vilket *uppdrag* de olika grupperna och personerna ovan har.
 - Behöver *uppdrag, roller* och *ansvar* tydliggöras?
- Beskriv hur ert trygghetsarbete *styr*s och *samordnas*.
 - Behöver något förändras?
 - Hur i så fall?
- Vilka *förutsättningar* har de olika grupperna och personerna att fullgöra sitt uppdrag?
 - Behöver något förändras?
 - Hur i så fall?
- Är de olika gruppernas uppdrag, roller och ansvar *tydliggjort* och *förankrat* bland all personal på skolan?
 - Behöver något göras?
 - Vad i så fall?
- Påverkas skrivningarna i er Trygghetsplan av det ni kommit fram till när det gäller systematiken i ert arbete?

Så här skriver Skolverket i sin rapport *”Utvärderingen av metoder mot mobbning”* om vikten av **hela skolan-ansats**:

”Flera skolor i undersökningen har en välutvecklad hela skolan-ansats i sitt arbete mot mobbning och kränkningar. Detta innebär att all personal och alla elever är medvetna om hur man agerar vid kränkningar och mobbning, att alla är delaktiga och att arbetsättet är förankrat. Även om några skolor, enligt personalen, präglas av ett tufft klimat, så har man trots detta lyckats reducera andelen mobbade elever.

Detta kan bland annat förklaras av att all personal är engagerad i arbetet. Ett annat viktigt inslag är att det finns en samsyn hos personalen om hur arbetet ska genomföras.

Arbetet är alltså väl förankrat bland all personal, inte bara pedagoger och personer i skolans trygghetsteam, utan också städpersonal och vaktmästare.

Den gemensamma och medvetna strategin i arbetet mot mobbning och kränkningar är också väl förankrad i elev-gruppen. Ett gemensamt förhållningssätt tycks vara en förutsättning för ett framgångsrikt arbete”.

- Är arbetet mot trakasserier och kränkningar väl förankrat på er skola?
 - Finns det ett *engagemang* bland personalen?
 - Finns det något ni skulle vilja utveckla?
- Hur bedömer ni *kompetensnivån* hos personalen på er skola när det gäller arbetet mot trakasserier och kränkningar?
 - Vad skulle ni vilja göra för att höja kompetens på skolan?
- Hur gör ni för att *involvera kost- och städpersonalen* i detta arbete?

SKAPA EN TRYGGHETSPLAN

Utbildning Gävle har beslutat att det skall upprättas Trygghetsplaner för att underlätta arbetet med att skapa trygga skolor utan kränkningar, trakasserier och diskriminering.

Styrdokument:

Skollagen (syftet med utbildningen, kränkande behandling, trygghet och studiero, systematiskt kvalitetsarbete), Diskrimineringslagen, Läroplaner (normer och värden), Arbetsmiljölagen med flera.

Ny Trygghetsplan varje år:

Det skall upprättas en ny Trygghetsplan per år för varje enskild verksamhet. Arbetet med aktiva åtgärder är en ständigt pågående process som skall dokumenteras fortlöpande. Arbetet med aktiva åtgärder skall ses som en del i Trygghetsplanen.

- Vem på skolan upprättar den årliga Trygghetsplanen?
- Ni skall ha en plan för varje enskild verksamhet.
 - Exempelvis förskoleklass, grundskola, grundsärskola, fritidshem, gymnasieskola och gymnasiesärskola.
 - Om ni har en gemensam plan för er skolenhet så skall de enskilda verksamheternas förutsättningar och insatserna i respektive verksamhet tydligt framgå av er Trygghetsplan.
 - Vem på er skola säkerställer detta och tar in adekvat underlag från respektive verksamhet?

Innehåll:

Trygghetsplanen skall innehålla samtliga delar i detta dokument.

- Beskriv era rutiner för att informera om planen.
- Beskriv era rutiner för elevers medverkan med att ta fram planen.

Obligatoriska riktlinjer:

De obligatoriska riktlinjerna syftar till att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier, diskriminering och kränkningar.

- Tydliggör att trakasserier, sexuella trakasserier, diskriminering och kränkande behandling inte får förekomma i er verksamhet.
- Beskriv den verksamhet ni önskar.

Främjande arbete:

(se avsnittet "Främjande arbete" i detta material)

Det främjande arbetet syftar till att förankra respekten för alla människors lika värde samt utveckla en skolmiljö där alla elever känner sig delaktiga, trygga och utvecklas.

- Beskriv ert kontinuerliga främjande arbete.

Aktiva åtgärder (förebyggande arbete) en ständigt pågående process:

(se avsnittet "Aktiva åtgärder / Förebyggande arbete" i detta material)

1. Kartläggning, undersöka risker och hinder:

Undersök om det föreligger risker eller hinder för alla elevers lika rättigheter och möjligheter i er verksamhet. Undersök till exempel rutiner, attityder och normer i verksamheten.

2. Analys, orsaker, slutsatser, mål:

- Analysera resultatet.
 - Varför har ni detta resultat?
 - Vilka slutsatser kan ni dra?
 - Beskriv er målbild utifrån de aktuella resultaten.

3. Genomföra åtgärder:

Planera de främjande och förebyggande åtgärder ni behöver genomföra för att nå upp till er målbild. Tydliggör ansvarsfördelningen och när det skall vara genomfört.

4. Uppföljning och utvärdering:

Följ upp och utvärdera era insatser och om ni har nått målen för insatserna.

- Beskriv hur ni samverkar med elever och personal i arbetet med aktiva åtgärder.

Alla steg i aktiva åtgärder skall *fortlöpande dokumenteras*.

- Beskriv era rutiner för detta.

Upptäcka och anmäla:

(se avsnittet "Upptäcka och anmäla" i detta material)

- Beskriv era strategier för att upptäcka utsatta elever.
- Beskriv era rutiner för anmälningsplikten.
- Informera om vart utsatta elever kan vända sig.

Utredande och åtgärdande arbete:

(se avsnittet "Utredning och åtgärder" i detta material)

- Beskriv era rutiner för det utredande arbetet.
- Tydliggöra vem som ansvarar för utredningen.
- Beskriv era rutiner för det åtgärdande arbetet.
- Beskriv hur ni informerar elever och personal om rutiner i det utredande och åtgärdande arbetet.
- Beskriv era rutiner för information om aktuella ärenden.
- Beskriv era rutiner för dokumentation av det utredande och åtgärdande arbetet.

Uppföljning och utvärdering:

Varje år skall Trygghetsplanen följas upp och utvärderas.

- Beskriv era rutiner för uppföljning och utvärdering.
- Beskriv era rutiner för elevers medverkan vid uppföljning och utvärdering av Trygghetsplanen.

FORSKNINGSRESULTAT

”Utbildningen skall vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.”

(Skollagen 2010, s. 16)

Här följer en sammanfattning av det som presenteras i Skolverkets rapport. Skolverket (2011). *Utvärdering av metoder mot mobbning, rapport 353*. Stockholm: Fritzes.

Fyra grundförutsättningar för ett framgångsrikt arbete:

Systematik i arbetet

Framgångsrika skolor utmärks bland annat av att det finns en systematik i användandet av olika insatser mot mobbning, det vill säga att de är genomtänkta och används i kombination med varandra, och att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. De insatskombinationer de framgångsrika skolorna valt är i många fall utarbetade i relation till skolans egna förutsättningar och erfarenheter av olika metoder.

Hela skolan-ansats

Detta innebär att all personal och alla elever är medvetna om hur man agerar vid kränkningar och mobbning, att alla är delaktiga och att arbetssättet är förankrat. Ett annat viktigt inslag är att det finns en samsyn hos personalen om hur arbetet ska genomföras. Den gemensamma och medvetna strategin i arbetet mot mobbning och kränkningar är också väl förankrad i elevgruppen.

Skolklimat

Ett positivt skolklimat utmärks av kreativitet, stimulans, lärande, kompetens, trygghet, hjälpsamhet, delaktighet, inflytande och ansvar. Skolklimatet påverkas av flera faktorer som organisatoriska förutsättningar, sociala relationer, engagemang, attityder, normer och värderingar.

Elevers delaktighet

Flertalet av de framgångsrika skolorna har väl utvecklade relationsfrämjande insatser där eleverna är delaktiga. Andra studier visar också att när eleverna får vara delaktiga i skolans aktiviteter och påverka sitt eget handlingsutrymme får detta positiva effekter på elevernas syn på skolan och stärker därigenom skolklimatet.

De effektivaste insatserna mot mobbning:**Elevers aktiva medverkan i det förebyggande arbetet**

Elever får i uppgift att med stöd av och i samarbete med vuxna på skolan hålla i olika aktiviteter med syfte att skapa en god atmosfär.

Uppföljning och utvärdering

Att regelbundet kartlägga elevernas situation vad gäller mobbning och kränkningar. Kartläggningen kan tjäna som utgångspunkt och beslutsunderlag för hur verksamheten kan utvecklas och vilka justeringar som behöver göras.

Trygghetsteam

Denna insats innebär att en grupp vuxna på skolan har i uppdrag att utreda och åtgärda svårare mobbningsfall. Trygghetsteamet bör bestå av personal med specialkompetens (social- eller specialpedagoger, sjuksköterskor, kuratorer med mera) och vanliga lärare. Det är viktigt att eleverna på skolan vet hur det åtgärdande arbetet bedrivs.

Handhavande med mobbare och mobbade

Det finns rutiner för att åtgärda och följa upp. Detta berör både den som blivit mobbad och den som utfört mobbningen.

Personalutbildning

Personalutbildning innebär att flertalet av personalen fått utbildning som ökar deras förståelse för mobbning och kränkningar.

Rastvaktssystem

Rastvaktssystemet skall vara schemalagt och baserat på kartläggning av farliga platser, så kallade "hot spots", och utvecklat på så sätt att det på rasterna anordnas aktiviteter för eleverna.

Relationsfrämjande insatser elev–elev

Detta innebär en medveten strategi att skapa närhet, gemenskap och främja elevrelationer.

Dokumentation av ärenden

Skolor ska dokumentera ärenden, det vill säga den utredning, de åtgärder och den uppföljning som ska göras i händelse av att en elev blir mobbad eller kränkt.

Skolregler

Framgångsrikt om skolreglerna är framtagna i samarbete mellan personal och elever.

Disciplinära strategier

Att påföljder eller konsekvenser som används vid oacceptabelt beteende är känt hos alla.

Forskningen pekar på att arbetet mot kränkningar och mobbning ska bedrivas utifrån skolans egna förutsättningar, med kartläggningar, utvärderingar och medveten systematik samt med hela skolans personal och elever delaktiga. Det är också viktigt med ett skolklimat och en skolkultur som präglas av samarbete och engagemang.

Man måste hela tiden vara medveten om att olika insatser kan ha olika effekt under olika förutsättningar.

WEBBADRESSER

Amnesty

- www.amnesty.se

Barnens rätt i samhället (BRIS)

- www.bris.se

Barn- och elevombudet (BEO)

- www.skolinspektionen.se/beo

Barnombudsmannen (BO)

- www.bo.se

Barnsexhandel

- www.ecpat.se

BIG

- www.gavle.se/big

Brottsförebyggande rådet (BRÅ)

- www.bra.se

Centrum mot rasism

- www.centrummotrasism.se

Diskrimineringsgrunden funktionsnedsättning

- www.desperado.se
- www.attention.se
- www.sjalvhalppavagen.se

Diskrimineringsgrunden sexuell läggning

- www.frittfram.se
- www.rfslungdom.se
- www.rfsl.se

Diskrimineringsombudsmannen

- www.do.se

Folkhälsoinstitutet

- www.folkhalsainstitutet.se

Jämställd förskola och skola

- www.jamstalldskola.se

Fackförbund

- www.lararforbundet.se
- www.lr.se

Statens medieråd

- www.statensmedierad.se

Riksförbundet för sexuell upplysning (RFSU)

- www.rfsu.se

Riksförbundet för sexuellt likaberättigande (RFSL)

- www.rfsl.se
- www.rfslungdom.se

Rädda barnen

- www.rb.se

Röda korset

- www.redcross.se

Röda korsets ungdomsförbund

- www.rkuf.se

Skolinspektionen

- www.skolinspektionen.se

Skolverket

- www.skolverket.se

Unicef

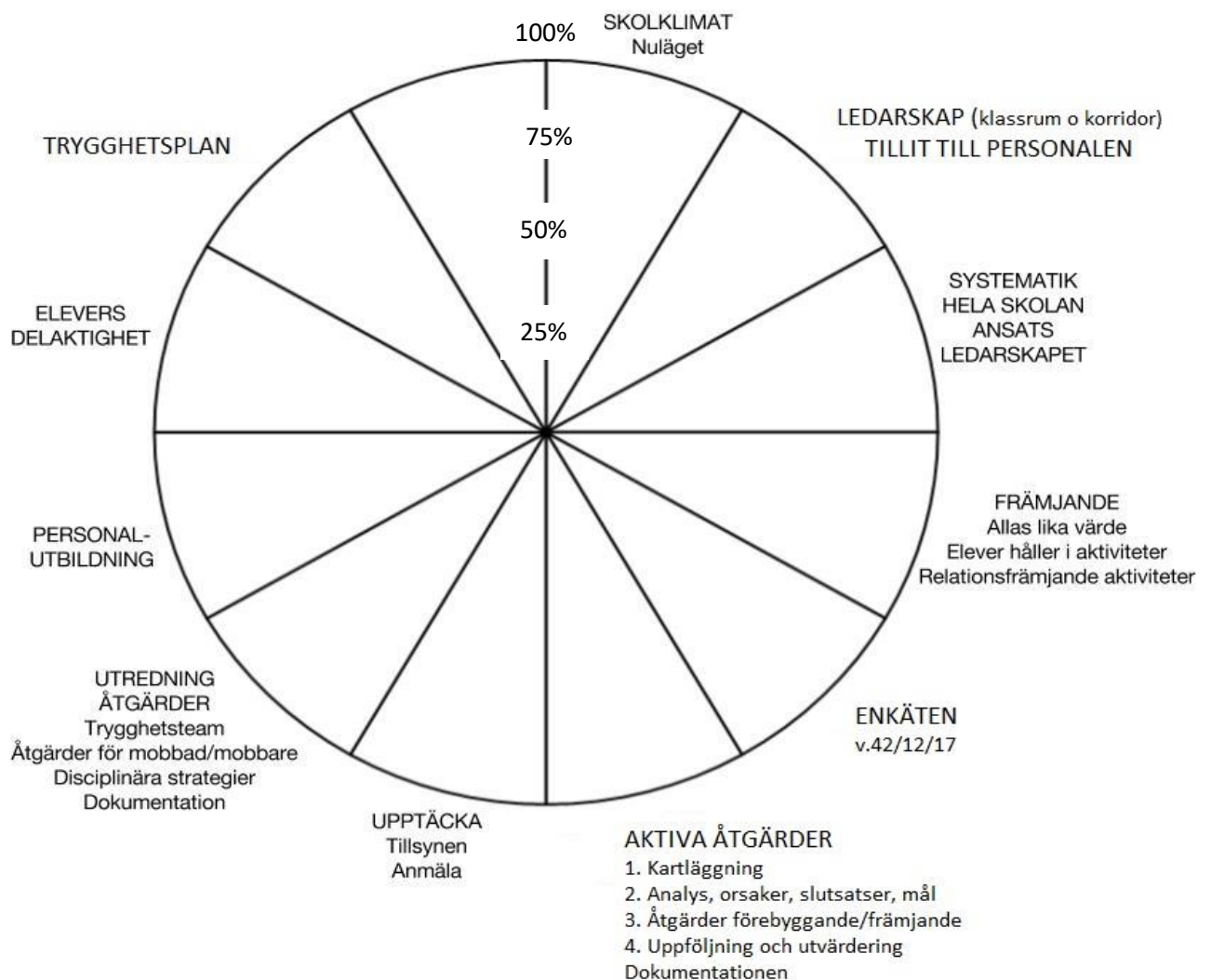
- www.unicef.se

GÄVLEMODELLEN

Enskild uppföljning skolledare

- **Nuläge**, hur är det nu?
- **Önskat läge**, mål?
- **Hinder**, vad står i vägen för att nå målet?
- **Resurser**, som kompetens, kollegor, internt/externt stöd, drivkraft,...
- **Agera**, vad gör du för att nå ditt mål, aktiviteter?

Skattning



Ny målbild

Skolledare:

Datum:

Målbild:

Insatser:

1.

2.

3.

Övrigt:

Hej!

Jag kommer under hösten att bjuda in er var och en av er till enskild uppföljning av hur Trygghetsarbetet, arbetet med Gävlemodellen fortlöper.

Om ni inte redan har fått en inbjudan via Teams så kommer ni att få en längre fram.

Sedan GM infördes i grundskolan 2012 så har jag genomfört dessa uppföljningar 2 ggr/år med alla deras rektorer och biträdande rektorer.

Med tanke på din viktiga roll som skolledare så betraktar jag dessa uppföljningar som en av viktigaste insatserna inom ramen för GM.

Vi fokuserar under en timme på skolans Trygghetsarbete, där jag stödjer *dig* i att komma fram till hur *du* vill utveckla den del av Trygghetsarbetet som du ansvarar för på din skola.

Utifrån min utgångspunkt stannar det vi pratar om oss emellan. Du skall känna dig helt trygg med att du kan lyfta de frågeställningar du önskar utan att de tas vidare.

Vad du gör med det vi har diskuterat är helt upp till dig.

Mitt förhållningssätt är att stödja dig att komma fram till hur du vill agera utifrån aktuell frågeställning, jag är alltså inte en *rådgivare* i vanlig bemärkelse, men givetvis får du ställa frågor om det är något du undrar över.

Jag kommer nu att gå igenom det dokument vi har som stöd under uppföljningen.

För att *inventera* de olika *delarna* i Trygghetsarbetet/GM kommer vi att använda bifogad skattningsmatris och som stöd kommer vi att använda oss av följande frågeställningar:

- **Nuläge**, hur är det nu? Var befinner ni er?
- **Önskat läge**, vart vill ni? Vilket är ert mål?
- **Hinder**, vad står i vägen för att nå målet?
- **Resurser**, såsom kompetens, kollegor, internt/externt stöd, drivkraft,...
- **Agera**, vad gör du/ni för att nå ditt/ert mål? Vilka insatser skall genomföras?

Den här matrisen är ett stöd för att *systematiskt* gå igenom *de olika delarna* i detta arbete.

För att du skall få med dig *något konkret* från uppföljningen, så skall du efter vårt möte skapa en ny målbild, det kan vara i stort eller smått, det bestämmer du själv!

Pelle

2021-09-06

Peter Skoglund
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00003 3.5.4.0

Översyn av resursfördelningsmodellen

Grundskolenämndens beslut

Godkänna arbetsgruppens rapport för översyn av resursfördelningsmodellen och lägga denna till handlingarna.

Ärendet i sin helhet

Grundskolenämnden beslutade om en översyn av resursfördelningsmodellen under 2021 på nämndmöte 2021-01-26. På efterföljande nämndmöte 2021-02-24 tillsattes därav en arbetsgrupp för översyn av resursfördelningsmodellen.

Beslut var enligt följande:

- Vid införande av resursfördelningsmodellen (RFM) diskuterades att en översyn av parametrar skall göras efter att modellen var implementerad. Grundskolenämnden beslutar därmed att denna översyn av parametrar skall göras inför budget 2022.

En rapport har skapats utifrån en genomgång som skett under 2021.

Beslutsunderlag

1. Bilaga: Rapport Översyn resursfördelningsmodell.

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef



Översyn resursfördelningsmodell

Rapport

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Uppdrag.....	3
1.2	Rapportens uppbyggnad	3
2	Resursfördelningsmodell.....	3
2.1	Förutsättningar	3
2.2	Analys och överväganden	4
2.3	Resursfördelning – styrprinciper	5
2.4	Modell för grundskola	5
2.5	Modell för fritidshem	7
2.6	Sammanfattning resursfördelning	7
2.7	Verksamheter som drivs av enskild huvudman i annan kommun.....	8
2.8	Interkommunal ersättning.....	8
2.9	Utbetalning av grundbeloppet	8
2.10	Beslutsmeddelande.....	8
3	Arbetsgruppens frågeställningar	9
3.1	Nämnddag 18 Mars 2021.....	9
3.2	Arbetsgruppens frågeställningar	9
4	Slutsats	12

1 Inledning

1.1 Uppdrag

Grundskolenämnden beslutade om en översyn av resursfördelningsmodellen under 2021 på nämndmöte 2021-01-26. På efterföljande nämndmöte 2021-02-24 tillsattes därav en arbetsgrupp för översyn av resursfördelningsmodellen.

Beslut var enligt följande:

- Vid införande av resursfördelningsmodellen (RFM) diskuterades att en översyn av parametrar skall göras efter att modellen var implementerad. Grundskolenämnden beslutar därmed att denna översyn av parametrar skall göras inför budget 2022.

1.2 Rapportens uppbyggnad

I rapporten görs först en genomgång av resursfördelningsmodellen. Detta görs i kapitel 2 genom utdrag och komplettering/förtydligande av det dokument som låg till grund för beslut om införande av resursfördelningsmodellen.

Efter detta kommer arbetsgruppens funderingar och frågeställningar inkl den nämnddag som var i Mars 2021. Vid denna dag gjordes en genomgång av dels resursfördelningsmodellen men även resursfördelningsmodellen i ett större perspektiv för skolans intäkter.

Och sist i rapporten kommer en slutsats samt rekommendation till fortsatt arbete.

2 Resursfördelningsmodell

Kommunfullmäktige fastställer årligen det totala kommunbidraget för grundskolenämnden som i sitt budgetbeslut skall fastställa tillämpning av fördelningsmodellen, administrera densamma samt göra utbetalning till fristående verksamhet.

Grundskolenämnden fördelar resurser till politisk verksamhet, central administration, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, fritidshem, skolskjuts samt buffert.

2.1 Förutsättningar

Utgångspunkten var vid utformning av resursfördelningsmodellen att grundskoleförvaltningen skall ge förutsättningarna för en likvärdig utbildning med god kvalitet där modellen skall vara kompenserande mellan skolor utifrån elevers olika förutsättningar och behov.

Utifrån skollagen 1 kap § 8-9 har alla elever i skolan rätt till en likvärdig utbildning av hög kvalitet oavsett vilken skola de går på och oberoende geografisk hemvist och socioekonomiska förhållanden.

I enlighet med skollagens 1 kap § 4 ska utbildningen ta hänsyn till elevers olika behov. Elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. Elever som till följd av funktionsnedsättning har svårt att uppfylla de olika kunskapskrav som finns ska ges

stöd som syftar till att så långt som möjligt motverka funktionsnedsättningens konsekvenser, i enlighet med 3 kap § 3.

Kommuner ska enligt 2 kap § 8 a fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter elevernas olika förutsättningar och behov. Det innebär att kommuner har en skyldighet att ta reda på hur det ser ut i kommunen och fördela medel därefter. Rektorer ska i sin tur besluta om sin enhets inre organisation och ansvara för att fördela resurser inom enheten efter elevernas olika förutsättningar och behov, i enlighet med 2 kap § 10 i skollagen.

För fristående skolor gäller att kommunen ska fördela resurser enligt samma principer som används för de kommunala skolorna. Grundbeloppet ska, enligt förarbeten, vara huvudsaklig finansieringskälla för utbildningen och skolan ska kunna ge stöd åt flertalet elever inom ramen för sina normala resurser. Tilläggsbeloppet ska täcka kostnader för extraordinära stödåtgärder för enskilda elever.

Den resursfördelningsmodell som togs fram hanterar grundskolenämndens kommunbidrag som tilldelas av kommunfullmäktige.

Riktade statsbidrag som berörd verksamhet kan var berättigade till söks separat av respektive huvudman och ingår ej i denna modell. För kommunens egen regi är grunden att varje skola skall kunna tillgodogöra sig sin del av de riktade statsbidragen och ansvarar för underlag för ansökan och återredovisning.

Ansökning av ersättning från Migrationsverket för asyl- och tillståndssökande görs i särskild ordning och utbetalas till respektive skola då dessa elever inte ingår i resursfördelningen.

Kommunen skall årligen fastställa ett bidrag till enskilda huvudmän. Bidraget skall grunda sig på hemkommunens budget för det kommande budgetåret och beslutas före kalenderårets början. För elev som påbörjar utbildning eller annan pedagogisk verksamhet under kalenderåret skall hem-kommunen besluta om bidraget omgående. Om kommunen tillskjuter ytterligare medel till den egna verksamheten under året ska motsvarande resurser tilldelas de enskilt bedrivna verksamheterna.

2.2 Analys och överväganden

Förslaget 2019 till resurstilldelning var konstruerad med;

- Grundresurs per elev som varierar mellan ett antal intervall årskurser.
- Strukturresurs som ofta benämns socioekonomisk del.
- Tilläggsresurs som även kan benämnas Tilläggsbelopp finns som enligt skollagen kan sökas av enskilda huvudmän. I egen regi fördelas resurser till särskilda utbildningsgrupper i övrigt söker egna skolor på samma sätt som enskilda.

Som omvärldsbevakning har ett antal andra kommuner studerats, SKL:s genomlysning av praxis i kommunsverige, det stöd SCB tillhandahåller för kommuner och Skolverket.

Enligt gjorda simuleringar SCB gjort åt Borås når SCB:s modell en träffsäkerhet på 79,7 %. Grundskolenämnden skall anpassa variablerna utifrån SCB:s simulering av hur träffsäkerheten kan bibehållas på en hög nivå över tiden.

2.3 Resursfördelning – styrprinciper

Utifrån det först preliminära och sedan slutgiltiga kommunbidrag som avsätts till Grundskolenämnden upprättas förslag till budget enligt kommunstyrelsens anvisningar och justeras därefter utifrån kommunfullmäktiges beslut om kommunbidrag.

Inledningsvis avsätts medel till nämnd och central administration. Skolformen särskola budgeteras med särskild grundresurs. Skolskjuts är fri nyttighet för alla skolor i egen och enskild regi.

Enskilda huvudmän ersätts för sina lokalkostnader enligt ett genomsnitt för stadens skolor enligt den s.k. huvudregeln. Enskilda ersätts för sin administration med ett särskilt tillägg om 3% och en moms-kompensation om 6% båda enligt särskild lagstiftning.

Vissa särskilda skolverksamheter kan av grundskolenämnden väljas att anslagsfinansieras direkt såsom kommungemensamma särskilda undervisningsgrupper. Detta gäller även det utökade kommunbidraget till små skolor på små orter.

Andra verksamheter kan vara finansierade via en kombination av anslag och del av statsbidraget etableringsersättning. Dessa är studiehandledning, modersmålsundervisning och kartläggning av nyanlända elever som är kostnadsfritt för enskilda skolor och skolor i egen regi enligt den nivå som anges i grundskolenämndens budget.

Slutligen ersättning för lokaler där enskilda huvudmän ersätts utifrån den genomsnittliga kostnaden för den egna regins lokalkostnader.

2.4 Modell för grundskola

Grundresursen till grundskola

I samband med varje års budget skall GRN ta ställning till andel till grundresurs samt ett index som anger en viktning på hur resurserna skall fördelas mellan olika stadier. Detta index baseras på aktuell timplan och förändring har följt utfasningen av timplan från stadsdelstid. Utifrån senaste analysen av undervisningstid per stadium mm blir fördelningen:

År 1-3	index 1,00
År 4-6	index 1,21
År 7-9	index 1,30

Indexnivåer och deras värden skall löpande prövas av grundskolenämnden inför avgivande av budgetförslag för kommande år. Denna har bärighet på bl. a personaltäthet och skillnader i timplaner.

Strukturresurs inom förskoleklass och grundskola år 1-9.

Modellen beräknar antalet elever som inte uppnår behörighet till gymnasieskolan. Modellen bygger på utfall för alla Boråselever.

Modellen resulterar i ett index för var och en av skolorna i kommunen egen regi och enskilda. En skola med en lägre andel elever som riskerar att inte klara målen än genomsnittet får ett index lägre än 100 och en skola med en större beräknad andel som riskerar att inte klara målen får ett index som är högre än 100. Indexet användas som underlag för att fördela strukturresursen mellan skolorna. Grundskolenämnden skall årligen pröva andelen av grundbeloppet som fördelas utifrån socio-ekonomiska kriterier utifrån skolor som erhåller ett minimum av strukturersättning har förutsättningar och är hänvisade till att bedriva verksamheten inom sin anvisade grundresurs.

Under 2019 har SCB i sina beräkningar kommit fram till nedanstående förklarande variabler som ger maximal träffsäkerhet för Borås stad:

- Kön
- Nyligen invandrad
- Högsta utbildning för vårdnadshavare
- Ekonomiskt bistånd
- Bor med en eller båda vårdnadshavarna
- Vårdnadshavarnas inkomst
- Human Development Index (HDI)
- Bostadsområdets sociala tyngd (DeSO)

Fler variabler har testades men har avförts när SCB visat att de minskar träffsäkerheten.

Uppsättningen variabler skall följas upp av grundskolenämnden med stöd av SCB:s regressionsanalys som ger besked om vilken kombination som över tid ger högsta ”percent concordant” (”träffsäkerhet”).

SCB prövar löpande sina variabler för att förse Sveriges kommuner med ett index utifrån högsta möjliga kvalité. Det variabler SCB har levererat till Borås Stad inför budget 2022 är;

- Kön
- Nyligen invandrad
- Högsta utbildning för vårdnadshavare
- Försörjningsstöd
- Bor med en eller båda vårdnadshavarna

Tilläggsbelopp

Tilläggsbeloppet är inte beroende av föreslagen modell för enskilda huvudmän utan är samma konstruktion som redan gäller och tillämpas. De skall söka i särskild ordning. Enligt skollagen 10 kap 39§ ska tilläggsbelopp lämnas för elever som har ett omfattande behov av särskilt stöd eller skall erbjudas modersmålsundervisning. Tilläggsbeloppet för en elev i behov av särskilt stöd ska vara individuellt bestämt utifrån elevens behov.

För elever i egen regi görs denna prövning på samma grunder som för enskilda utförare.

2.5 Modell för fritidshem

För elever i fritidshem delas grundersättningen upp i nivåer, index, efter aktuell årskurs.

I samband med varje års budget skall Grundskolenämnden ta ställning tas till ett index som anger en viktning på inriktningen hur resurserna skall fördelas. Index för fördelning:

0-3 index 1,3

4-6 index 1,0

2.6 Sammanfattning resursfördelning

Resursfördelningsmodell	Förskoleklass	Grundskola			Fritidshem	
	Åk F	Åk 1-3	Åk 4-6	Åk 7-9	Åk 1-3	Åk 4-6
Grundbelopp:						
a) Grundresurs	x	x	x	x	x	x
b) Strukturresurs	x	x	x	x	-	-
Tilläggsresurs	Söks av enskild skola hos elevhälsan	Extra resurs per berörd elev				
Övrig verksamhet:						
Modersmål o studiehandledning samt kartläggning (CFL)	Anslag/ fri nyttighet för alla skolor					
Extra resurs till små skolor på små orter	Anslag					
SU-grupper som t ex	Anslag					
A-resurs	Anslag					
Kommunikationsklass	Anslag					
Sjukhusskolan	Anslag					
Lokaler enligt särskild modell						

2.7 Verksamheter som drivs av enskild huvudman i annan kommun.

Ersättningen utgörs av ett grundbelopp per elev samt i förekommande fall ett individuellt tilläggs-belopp. För fristående verksamhet i annan kommun sker fastställandet av grundbelopp på samma principer som fastställandet av bidrag till fristående verksamhet inom kommunen med den skillnaden att strukturersättningen beräknas som ett genomsnitt av verksamhet i annan kommun.

Det ger att en fristående skola utanför Borås Stad erhåller ett snitt av den ersättning som har beräknats för de fristående enheterna i Borås stad.

2.8 Interkommunal ersättning

För ersättning till annan kommun fastställs grundbeloppet enligt samma principer som till kommunal verksamhet inom kommunen. Strukturersättningen beräknas som ett genomsnitt av verksamheten i kommunen.

Vid interkommunal ersättning utgår ingen ersättning för mervärdesskatt s.k. momskompensation. För interkommunal ersättning gäller, till skillnad från bidrag till fristående huvudmän, att kommunerna är fria att ingå överenskommelse och avtal om ersättning för mottagande av barn från annan kommun utöver vad som framgår av skollagen.

Borås har ingått särskilt avtal med sjuhäradskommunerna vilket inte föreslås ändras till följd av föreliggande förslag.

2.9 Utbetalning av grundbeloppet

Grundbeloppet utbetalas per månad baserat på antalet placerade elever den 15:e varje månad. En avstämning görs månadsvis med berörda skolor.

För juli och augusti sker en avstämning mot antalet i september.

2.10 Beslutsmeddelande

Varje enskild huvudman som i sin verksamhet har elever som är bosatta i Borås får ett beslutsmeddelande avseende Grundskolenämndens beslut om bidrag i form av grundbelopp. Beslutet kan överklagas till allmän förvaltningsdomstol i enlighet med överklagandehänvisning som bifogas beslutsmeddelandena.

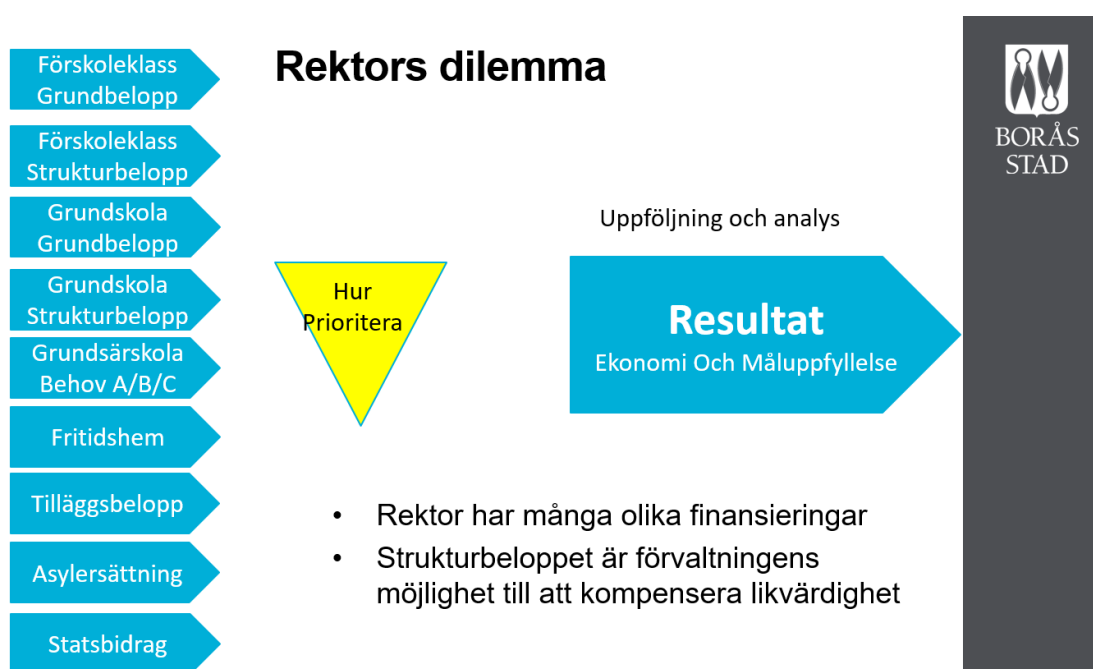
Därav tas ett beslut om ersättning till fristående enheter i samband med att budget beslutas i December varje år.

3 Arbetsgruppens frågeställningar

3.1 Nämnddag 18 Mars 2021

Vid nämnddagen den 18 Mars gjordes en genomgång av resursfördelningsmodellen. Socioekonomiska variabler gicks igenom med förklarade oddskvoter och det kompensatoriska syftet. Denna dag gjordes även en mer allmän genomgång av resursfördelning samt rektors dilemma med många olika finansieringskällor som utmynnar i en total ekonomi för skolan.

Rektor på en skola har flera intäktskällor varav den socioekonomiska ersättningen är en av många intäktsflöden. Flertalet intäktskällor är direkt kopplade till enskilda elever såsom ersättning för elev i särskola eller tilläggsbelopp. Och den socioekonomiska strukturrensen är förvaltningens möjlighet till att organisatoriskt arbeta för likvärdighet.



3.2 Arbetsgruppens frågeställningar

Möjligheten att beräkna ett eget index utifrån eget elevunderlag har diskuterats. Detta görs bl a i Stockholm, Göteborg och Malmö. Denna modell kallas av SCB för kommunmodellen och baserar sig på kommunens eget elevunderlag. Borås får anses vara för litet och bör därför fortsatt använda den sk Riksmodellen som är underlag till samtliga övriga kommuner i Sverige som inte använder kommunmodellen.

Utifrån att Göteborg använder eget elevunderlag och en helt egen beräkning diskuterades då om Göteborg valt att förändra några variabler. Göteborg tar med bostadsområdets sociala tyngd dvs DeSo. Samtidigt såg de att när boendemiljö läggs till är inte längre utländsk bakgrund signifikanta och får då uteslutas ur modellen. Orsaken är troligtvis att boendemiljö följer samma mönster och därför samvarierar.

Och utifrån diskussion om DeSo och om detta skulle kunna ersätta någon variabel för Borås Stad fördes ett resonemang om vad DeSo är. Bild från SCB.se är inkopierad nedan som en förklaring på DeSo. Och vid en analys av DeSo-områden i Borås går det att se att det är inte tillräckligt finfördelat för att nyttjas. Olika DeSo-områden innehåller allt från boenden med lägre socioekonomi till boenden med högre socioekonomi. Te x är Hässleholmen i stort ett och samma DeSo-område dvs Smörhulegatan, Mikrogatan, Mollagatan blandas ihop med Marklandsgatan och Tunnländsgatan.

DeSO – Demografiska statistikområden

Här hittar du information kring SCB:s nya regionala indelning DeSO - Demografiska statistikområden. Den rikstäckande indelningen gäller från 1 januari 2018 och följer läns- och kommungränserna.

DeSO delar in Sverige i 5 984 områden som vid starten har mellan 700 och 2 700 invånare. Indelningen tar hänsyn till de geografiska förutsättningarna så att gränserna, i möjligaste mån, följer exempelvis gator, vattendrag och järnvägar. Viktiga byggstenar som använts för att skapa DeSO är tätorter och valdistrikt.

DeSO kommer att vara stabil och inte ändras över tid, men det finns en möjlighet att dela områden i framtiden om de blir för stora befolkningsmässigt. Indelningen följer läns- och kommungränserna. Om någon förändring sker i dessa indelningar kommer gränserna till DeSO att följa efter.

Borås Stad har även en avancerad kartfunktion på intranet (IntraMap). I denna kartfunktion kan ett antal olika filter eller lager användas. Det finns ett lager inom administrativa områden som går att tolka till att dessa är DeSo-område. Men efter kontakt med GIS-enheten visar det sig att dessa uppmärkta områden är ett gammalt begrepp kallat nyckelkoder och att DeSo inte återfinns i kartfunktionen.

Variabel för utbildningsnivå hos vårdnadshavare diskuterades. Och där har SCB förtydligat att båda vårdnadshavare mäts men den vårdnadshavare som har högst utbildningsnivå påverkar statistiken. Utbildningsnivå kategoriseras utifrån;

- Forskarutbildning
- Eftergymnasial utbildning
- Gymnasial utbildning
- Förgymnasial utbildning
- Uppgift saknas

Utifrån kontakt med några utvalda kommuner går det dra en slutsats om att det är många kommuner i Sveriges som köpet tjänsten socioekonomiskt index från SCB. Dvs flertalet kommuner i skol-Sverige använder en socioekonomisk resursfördelning till sina skolor.

Mest lika Borås stad är Malmö stad som fördelar 9,3 % av kommunbidraget och Uppsala som fördelar 8%. Sedan finns det kommuner som har avsatt mindre ersättning. Ljungby har avsatt och fördelar 5% utifrån index. Samtidigt är de tydliga att de kommer att öka andelen efter att en utvärdering är gjord.

Det finns även exempel på kommuner som fördelar en högre ersättning index-baserat. Sundsvall fördelar 15% av utifrån struktur och socioekonomisk index.

Arbetsgruppen har även fört ett resonemang om likvärdighetsbidraget. Utifrån hur en kommun väljer att fördela detta bidrag kan behovet av fördelning inom kommunbidragets elevpeng påverkas.

Likvärdighetsbidraget ligger utanför resursfördelningsmodellen.

Den bidragsram som Borås stad erhåller är baserad på socioekonomisk index och antal elever. Men det finns ingen beskrivning att bidraget i förlängningen skall fördelas socioekonomiskt.

Följande text återfinns på skolverket för nyttjande:

Statsbidraget ska användas till att utöka pågående insatser eller utföra nya insatser som stärker likvärdighet och kunskapsutveckling i förskoleklassen, grundskolan och fritidshemmet.

4 Slutsats

Skollagen reglerar att resursfördelningen ska ta hänsyn till elevers olika behov och att utbildningen ska vara likvärdig. Även kommunfullmäktige har som målsättning att skolan ska vara likvärdig och jämlik. Utifrån det togs resursfördelningsmodellen fram 2019. Genom modellen fördelas ersättningen till skolenheter utifrån ett planerat perspektiv. Ersättning går att härleda även om respektive verksamhet kan ha synpunkter på ersättnings storlek.

Storleken på respektive del i resursfördelningsmodellen prövas och beslutas årligen i budget. Dessa andelar går att förändra under budgetprocessen te x ersättning till CFL, fördelningen mellan de olika stadierna inom grundskola eller antalet elever i kommungemensamma SU-grupper etc.

Det socioekonomiska indexet har från SCB leveranstid därav ligger 2 löpande beställningar per år. Varje budgetbeslut som fattas kommer därav att innehålla ett index som är uppdaterat för de aktuella eleverna på skolenheten. Mindre vikt bör läggas till om någon variabel i det socioekonomiska underlaget skall förändras. Respektive skolenhet bör arbeta mer för att skapa förståelse för hur man kompensatoriskt i undervisningen.

Den socioekonomiska andelens storlek kan fortsatt diskuteras. Tillfälliga medel likt statsbidrag skolmiljarden under 2021 kan tillfälligt höja andelen. Mellan 2019 och 2021 har indexen gått mot en normering dvs den skolan med högst index har fått något lägre och skolan med lägst index har fått något högre. När index närmar sig varandra spelar funktionen för socioekonomisk fördelning ut sitt kompensatoriska syfte. Det gör att om alla skolor hade en jämförbar elevsammansättning hade strukturresursen blivit en volymresurs. Ännu finns dock stora skillnader mellan olika skolor varav fördelningen har ett syfte.

Det har uppfattats som om kasten är tvära och att en succesiv anpassning över flera år bör göras till nya index för att motverka ryckighet. Men analys påvisar att andra faktorer påverkar ryckigheten till större grad te x det allmänna ekonomiska läget som i sin tur genererar en grundpeng/elevpeng samt vikande elevvolym på skolenhet.

Detta ger att resursfördelningsmodellen skall fortsätta att användas och att storleken på respektive del löpande prövas i budgetbeslutet. Dialog skall fortsatt finnas mellan grundskoleförvaltningen och SCB för att använda uppdaterat material.

Svar på revisionsrapporten - Borås Stads hantering av Coronapandemin

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden godkänner svaret och översänder det till Stadsrevisionen i Borås Stad.

Ärendet i sin helhet

Grundskolenämnden har tagit del av revisionsrapporten Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin.

Grundskolenämnden håller med om att det är viktigt att hålla igång frågorna kring krisberedskap och krisledning även när de inte är direkt aktuella. Grundskoleförvaltningen avser att göra en utvärdering av krisarbetet under pandemin under våren 2022. Erfarenheter från krisarbetet under pandemin ska tas till vara i ordinarie krisplan och inför kommande krissituationer.

Vidare håller Grundskolenämnden även med om att ledning och organisering vid kriser ska utgå ifrån ordinarie befintliga former, vilket också skett inom nämndens ansvarsområde under pandemin. De ordinarie formerna behöver dock kompletteras vid en kris för att anpassat kunna hantera specifika behov vid en sådan situation. Grunden för detta finns beskriven i organisationens ordinarie krisplan. Grundskoleförvaltningen skapade en anpassad krisorganisation i inledningen av pandemin, som visade sig vara hållbar över tid. En generell lärdom är alltså att göra en analys av den specifika krissituationen och anpassa organisationen utifrån de unika behov som finns.

Avslutningsvis vill Grundskolenämnden framhålla det ändamålsenliga samarbetet med Smittskydd kring smitta samt med vården kring vaccinationer i skolan och testning av elever och personal.

Beslutsunderlag

1. Stadsrevisionen i Borås Stad: Granskning av Borås Stads hantering av Coronapandemin.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Stadsrevisionen i Borås Stad: Granskning av Borås Stads hantering av Coronapandemin.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av
pandemin

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

Decentraliserad krisorganisering

En studie av Borås Stads hantering av pandemin

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

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

U-rapport nr 107

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

Innehåll

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

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

Sammanfattning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inledning

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

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

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

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

Disposition

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

Metod

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

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

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

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

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

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

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

De enheter som författat självvärderingar är:

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

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

Teoretiska utgångspunkter

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

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

Formell organisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En analys av 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 honnörssord och viktigt tema för att organisera olika typer av förbättringsarbeten och därmed fullgöra sina åtaganden gentemot allmänheten. Det kan vara mellan olika professioner och yrkesgrupper, mellan olika huvudmän och mellan olika nivåer i samhället. Oavsett om syftet är att uppnå stordriftsfördelar eller kompletteringsfördelar innebär samverkan att olika parter ska komma överens om hur de ska agera tillsammans. Skillnader i regelverk, organiseringsprinciper, mandatfördelning och tolkningsföreträde leder ofta till samverkansproblem (Huxham & Vangen, 2005).

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

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

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

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

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

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

Konkurrerande värden

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

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

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

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

Organisatoriskt lärande

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Utgångspunkter för analys

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

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

Borås Stads hantering av pandemin

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

Kort om Borås Stad och pandemins lokala förlopp

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

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

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

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

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

Pandemin kommer och krisledning initieras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Från oro till lugn

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Borås Stad framställs som en stor kommun med mycket interna resurser. Samtidigt är det slimmade organisationer där det inte finns mycket extra utrymme, särskilt inte för att hantera en pandemi utöver den löpande verksamheten. Arbetet har därmed inneburit omprioriteringar av arbetsuppgifter och arbetssituationen har varit oerhört ansträngd i perioder. Utmaningen var i ett senare skede av pandemin istället den trötthet som fanns i organisationen efter drygt ett och ett halvt år med covid-19. Det skapades en "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 sälla bland all information och kärnfullt försöka tolka budskap till både chefer och personal. Detta gjordes bland annat genom storgruppsmöten som möjliggjorde en bra intern kommunikation där också chefer gavs möjlighet att ställa frågor och ha en dialog. Att det inte var helt enkelt att hantera informations- och kommunikationssituationen kommer vi att återkomma till.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Frekvent rapportering och släppt fokus på ekonomi

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

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

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

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

Samarbete och samordning inom staden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Personalfrågor

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

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

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

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

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

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

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

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

Samspel mellan politik och förvaltning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Samverkan med externa aktörer

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

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

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

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

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

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

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

Kommunikation och media

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Informations- och kommunikationsutmaningar

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

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

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

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

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

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

Förändringar i fokus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lärdomar om krisledning och beredskap

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lärdomar om omsorg, hygien och smitta

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

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

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

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

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

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

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

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

Det uppmärksammas att personalen och de legitimerade medarbetarna även inom kommunen haft en mycket tung arbetsbelastning under pandemin. I media är det framför allt sjukhuspersonalen som uppmärksammas. Det betonas emellertid i vårt empiriska underlag att även inom den kommunala vården har personalen fått ta ett stort ansvar och haft ett tungt arbete under hela pandemin där många av de ordinarie arbetsuppgifterna har tvingats prioriteras bort. Det framhålls emellertid att det ofta blir ett starkt fokus på dem som arbetar inom de traditionella omsorgsområdena som sjuksköterskor eller undersköterskor, för att ta några exempel. I kommunen är det dock många som inte har dessa titlar men kan ha samma utbildningsbakgrund och/eller utför likartade sysslor inom exempelvis ramen för LSS. Det höjs en varning för att dessa yrkesgrupper kan komma att glömmas bort när det är tal om kompetensutveckling, stathöjning och andra satsningar för att göra vårdrken 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 initialske- det ger för handen att jämfört med andra storstäder som Göteborg och Stock- holm kom pandemin till kommunen med viss fördröjning. Med tanke på den snabba kunskaps- och erfarenhetsutvecklingen som skedde under de första veckorna och månaderna av krisen var det en fördel att möta krisen med en viss fördröjning. Detta gav en möjlighet att lära av andra som precis drabbats. Information förmedlades genom media och officiella myndighetskanaler, men vi observerar också att personliga nätverk, ofta professionellt baserade, spelade en roll i detta skede. När väl pandemin drabbar Borås Stad kan vi konstatera att det ur ett organisatoriskt perspektiv kan beskrivas i två olika faser. I den första fasen finns en turbulens och oklarhet kring vad detta egentligen kommer att föra med sig. En mobilisering sker av kommunen centralt och inom respektive förvaltning. I den andra fasen som följer på det med start under sommaren 2020 finns rutiner upparbetade och nya arbetssätt har anammats. Ett "lugn" finns nu i organisationen och utvecklingen är mindre dramatisk ut ett lednings- och organiseringsperspektiv.

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

Sammantaget är de övergripande beskrivningarna i linje med dem vi mött i stu- dier 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 situa- tion som ofta refereras till som det "nya normala". Beskrivningarna förstärker också bilden av att den respit som indirekt gavs i inledningsskedet var viktig för att kunna

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

Organisatoriska dimensioner

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

Arbets- och ansvarsfördelning

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

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

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

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

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

Koordinering

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

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

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

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

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

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

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

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

Samverkan med externa aktörer

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

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

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

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

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

Kapacitet och beredskap

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Relationer och kommunikation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lärande

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Förutsättningar för ett lärande

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

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

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

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

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

Värdekonflikter i krisarbete

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

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

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

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

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

Informations över- och underskott

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

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

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

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

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

Övergripande omdömen och rekommendationer

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

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

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

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

Rekommendationer

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

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

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

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

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

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

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

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

Referenser

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

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

Borås Stad. (2020). Årsredovisning.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

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

Från: Revisionskontoret
Skickat: den 4 november 2021 16:51
Till: Ulf Olsson; Ylva Lengberg; Anna Svalander; Tom Andersson; Kerstin Hermansson; Annette Persson Carlson; Niklas Arvidsson; Andreas Exner; Svante Stomberg; Anders Waldau; Helene Sandberg; Nils-Åke Björklund; Kjell Hjalmarsson; Christer Samuelsson; Andreas Cerny; Oliver Öberg; Aneth-Mari Tolfsson; Maria Jonsson; Johan Wikander; Hans Gustafsson; Rose-Marie Liljenby Andersson; Ina Furtenbach; Andreas Ekström; Marie Fridén; Erik Johnson; Pär Arvidsson Fältdt; Per Carlsson; Ulf Sjösten; Kamran Roustaa; Magnus Stenmark; Yvonne Persson; Mattias Karlsson; Britt-Marie Halldén; Hans Abrahamsson; Ernad Suntic; Hasse Ikävalko; Maria Sjöblom Hyllstam; Sara Andersson; Falco Guldenpfennig; Jon Hjärne; Kenneth Lundkvist; Micael Svensson; Georg Guldstrand; Barbro Nordqvist; Tina Arekvist Lundell; Lars-Åke Johansson; Birgitta Bergman; Mattias Danielsson; Tommy Jingfors; Håkan Eriksson; Magnus Sjödahl; Christer Lundberg; Magnus Palm; Jan Idehed; Paul-Andre Safko; Sead Omerovic; Agneta Sander; Karl-Erik Nilsson; Per Månsson; Lena Sänd; Ida Burén; Arbetslivsnämnden Diarium; Fritids- och folkhälsonämnden Diarium; Förskolenämnden Diarium; Grundskolenämnden Diarium; Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden Diarium; Individ- och familjeomsorgsnämnden Diarium; Kulturnämnden Diarium; Lokalförsörjningsnämnden Diarium; Miljöförvaltningen Diarium; Samhällsbyggnadsnämnden Diarium; Servicenämnden Diarium; Sociala omsorgsnämnden Diarium; Tekniska nämnden Diarium; Vård- och äldreomsorgsnämnden Diarium; Överförmyndarnämnden Diarium; Rickard Byström; Christina Frisk; Anna Christensen; Jonas Ward; Morgan Hjalmarsson; Lars-Gunnar Comén; Bengt-Arne Bohlin; Kommunstyrelsen Diarium
Kopia: Svante Stomberg; Magnus Widén
Ämne: Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin
Bifogade filer: Rapportsammandrag_Borås Stads hantering av coronapandemin.pdf; Decentraliserad krisorganisering_Borås Stads hantering av pandemin_U-rapport_nr_107.pdf; Missiv - Borås Stads hantering av coronapandemin.pdf
Kategorier: Väntan på återkoppling

Översänder Revisionsrapport - Borås Stads hantering av Coronapandemin.

Missiv med bilagd rapport och rapportsammandrag tillställs Kommunstyrelsen och nämnderna. Svar från Kommunstyrelsen och nämnderna emotses senast 2022-01-31.

Med vänliga hälsningar

Revisionskontoret

Borås Stad - Revisionskontoret
Sturegatan 42, 501 80 Borås
033 -35 71 56
0768-88 71 56
boras.se

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

Granskning av Borås Stads hantering av Coronapandemin

Kommunforskning i Västsverige (KFi) har på uppdrag av Stadsrevisionen i Borås Stad genomfört en granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin. Granskningen har genomförts genom deltagande i KFi:s utvärderingsprogram Kommuner i Coronatider (KomCo). Syftet med granskningen var att beskriva och klargöra hur olika delar av den kommunala organisationen och verksamheten klarat att hantera pandemin ur ett organiserings-, lednings- och styrningsperspektiv. Syftet har även varit att skapa ett underlag för ett brett lärande kring hanteringen av pandemin.

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

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

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

I övrigt hänvisar Stadsrevisionen till resultat och rekommendationer i bilagd rapport.

Missiv med bilagd rapport och rapportsammandrag tillställs Kommunstyrelsen och nämnderna. Svar från Kommunstyrelsen och nämnderna emottas senast 2022-01-31.

Bill Johansson
Ordförande första revisorsgruppen

Boris Preijde
Ordförande andra revisorsgruppen

Borås Stads Revisionskontor



Granskning av Borås Stads hantering av coronapandemin

Stadsrevisionen • Borås

Rapportsammandrag

2021-11-01

20
21

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

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

Utvärderingen har genomförts genom att ett omfattande material har samlats in enligt en beprövad utvärderingsmodell. En central del av det empiriska materialet utgörs av självvärderingar som ett urval av sju förvaltningar sammanställt¹. Varje förvaltning som tagit fram en självvärdering genomförde också en hearing. Utöver det genomfördes även intervjuer med tjänstepersoner i andra förvaltningar.

Resultat av utvärderingen

Analysen av det insamlade materialet presenteras i ett antal teman efter en övergripande beskrivning av utvecklingen för Borås Stad. Det konstateras att i det mest akuta inledningskedet fick Borås Stad en viss 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. Ansvarförhållanden mellan politik och förvaltning och mellan olika delar av förvaltningen beskrivs som tydlig. Relationerna kan också sammanfattas som förtroendefulla. Kommunikationen har fungerat väl, även om krisen, särskilt i inledningskedet, skapade stora utmaningar på grund av det snabba händelseförloppet. En balansgång mellan att ge snabb information och att ge korrekt genomarbetad information beskrivs.

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

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

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

Stadsrevisionens bedömning

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

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

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

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

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



BORÅS
STAD

STADSREVISIONEN

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

Magnus Bagge
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00127 3.5.4.25

Yttrande över motion: Ange köttets ursprung på kommunens menyer

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden avstyrker motionen: Ange köttets ursprung på kommunens menyer.

Ärendet i sin helhet

Grundskolenämnden har ombetts att svara på rubricerad motion. Grundskolenämnden avstyrker motionen. Allt färskt kött som Borås Stads kök kan beställa är av svenskt ursprung. Kostverksamhetens totala andel inköp av svenskt kött inom skola och förskola ligger på 99,6 procent. Att skriva ut köttets ursprung på menyerna bedöms öka den administrativa hanteringen i verksamheterna. Det kan, på annat sätt än i menyn, framgå att det är svenskt kött som serveras i skolrestaurangerna. På samma sätt som skyltning finns för KRAV kan det förslagsvis på samma sätt informeras om att köttet som serveras i skolrestaurangerna har svenskt ursprung. Med detta som grund bedömer nämnden det inte är nödvändigt att köttets ursprungsland ska skrivas ut i verksamheternas menyer. Grundskolenämnden avstyrker därför remissen.

Beslutsunderlag

1. Motion: Ange köttets ursprung på kommunens menyer.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef



MOTION. ANGE KÖTTETS URSPRUNG PÅ KOMMUNENS MENYER

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

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

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

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

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

Med anledning av ovanstående yrkar vi att kommunfullmäktige beslutar att:

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

Borås, 2019-12-19

För Kristdemokraterna,

Niklas Arvidsson
Lisa Berglund
Gunilla Christoffersson
Hans Gustavsson
Magnus Sjö Dahl

Joakim Cannerfors
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00154 3.5.4.0

Yttrande över remiss: Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden tillstyrker remissen men vill lämna två synpunkter som önskas beaktade.

- 1) Uppdragsdialog bör beskrivas under nämndens budgetprocess
- 2) 10-dagars bör tas bort.

Sammanfattning

Grundskolenämnden konstaterar att remissförslaget ligger väl i linje med de senaste årens arbete med tillitsresan. Även om uppföljningar även fortsättningsvis behöver ske har ett större fokus lagts på dialog och uppdragsdialog. Borås Stads Vision har fått en mer framträdande plats och medborgardialogen har tonats ner.

Grundskolenämnden vill därför tillstyrka remissen, men vill skicka med två synpunkter som nämnden menar bör beaktas:

- 1) Uppdragsdialog

Grundskolenämnden menar att uppdragsdialogen är ett viktigt redskap även mellan nämnderna och dess tjänstemän och föreslår därför att en kortare skrivning om detta läggs till under avsnittet om nämndernas budgetarbete

- 2) 10-dagars skulle kunna tas bort helt.

Ärendet i sin helhet

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

Grundskolenämndens yttrande

Grundskolenämnden konstaterar att remissförslaget ligger väl i linje med de senaste årens arbete med tillitsresan. Även om uppföljningar även fortsättningsvis behöver ske har ett större fokus lagts på dialog och uppdragsdialog. Borås Stads Vision har fått en mer framträdande plats och medborgardialogen har tonats ner.

Grundskolenämnden vill därför tillstyrka remissen, men vill skicka med två synpunkter som nämnden menar bör beaktas.

1) Uppdragsdialog

Grundskolenämnden menar att uppdragsdialogen är ett viktigt redskap även mellan nämnderna och dess tjänstemän och föreslår därför att en kortare skrivning om detta läggs till under avsnittet om nämndernas budgetarbete

2) 10-dagars skulle kunna tas bort helt.

Under rubriken Borås Stads uppföljningsprocess beskrivs den rapportering som månadsvis och årligen sker inom Borås Stads nämnder och bolag. Månadsvis med undantag för januari samt de månader när Tertialrapport lämnas till KF görs månadsrapport samt den s.k. 10-dagarsuppföljningen.

10-dagarsuppföljningen lämnas in ca 10 dagar in i ny månad och före nämndsammanträde. På nämndsammanträdet fastställs prognos därav återfinns föregående nämndbeslutade prognos i 10-dagarsuppföljning (dvs 1 månad gammal). Flertalet nämnder, dock inte Grundskolenämnden, fastställer 10-dagarsuppföljningen i efterhand på nästkommande sammanträde.

Grundskolenämnden får månadsvis en månadsrapport med önskad information från Grundskoleförvaltningen. Undantaget är januari och december samt de månader där Tertialrapport lämnas. Denna månadsrapport innehåller i grunden

samma information som önskas i 10-dagarsuppföljning men har kompletterats med mer analys och information. Månadsrapporten innehåller även en prognos för helåret som fastställs i och med nämndens beslut om månadsrapport.

För Grundskolenämnden uppfattas dessa två rapporteringar vara en dubbelrapportering där information i rapporterna är snarlika. Utifrån beslutsmöte i nämnden uppfattas rapporteringarna även i fel ordning. Det gör att vid tiden för inlämnandet av 10-dagarsuppföljningen har inte nämnden fattat beslut om ny prognos för helåret utan föregående månadsprognos lämnas.

Ser man till antal rapporteringstillfällen där en prognos lämnas från nämnden till stadskansliet (inkl. KF och KS) är detta 18 gånger under året.

Dessa 18 prognoser återfinns i 7 st. 10-dagarsuppföljning, 7 st. Månadsrapport, 2 st. Tertiärrapporter och 2 st Budgethandlingar.

En önskan finns från Grundskolenämnden att rapporteringen samordnas så att nämndens månadsrapport även används av kommunstyrelsen för den analys som önskas där.

Utifrån att ett svar skall lämnas på denna remiss har även Grundskoleförvaltningen varit i kontakt med övriga nämnder och snarlika arbetssätt återfinns inom samtliga nämnder. Övervägande nämnder uppfattar att 10-dagarsuppföljningen ger för lite information till respektive nämnd. Därav gör övervägande nämnder en månadsrapport där grunden är information som återfinns i 10-dagarsuppföljningen (d.v.s. prognos för helår samt ekonomiskt utfall t.o.m. perioden). Men månadsrapporten kompletteras med ytterligare väsentlig information för nämndens styrning av verksamheten.

För att arbeta mot en administrativ förenkling föreslår Grundskolenämnden att 10-dagarsuppföljning tas bort och att prognos från respektive nämnd och bolag inhämtas från beslutad månadsrapport hos respektive nämnd. Denna sammanställning utifrån månadsrapport sammanställs på stadskansliet och kommuniceras till kommunstyrelsen.

Beslutsunderlag

1. Remiss: Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Från: Hayne Hedin
Skickat: den 25 november 2021 10:02
Till: Joakim Cannerfors; Grundskolenämnden Diarium
Ämne: VB: Utse handläggare VB: Remiss- 201900294, Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem
Bifogade filer: Remissversion -Borås Stads styr- och ledningssystem.pdf; Missiv.pdf

[Joakim C handlägger den här](#)

Vänliga hälsningar

Hayne Hedin
Chef kvalitet och utveckling

.....
Grundskoleförvaltningen
Borås Stad
Tel: 033-35 36 70
Mobil: 0704-55 36 70
Epost: hayne.hedin@boras.se

Från: Grundskolenämnden Diarium
Skickat: den 25 november 2021 07:13
Till: Hayne Hedin <Hayne.Hedin@boras.se>
Ämne: Utse handläggare VB: Remiss- 201900294, Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

Hej Hayne, vänligen utse handläggare. Hälsar Adriana

Från: ks.arend@boras.se <ks.arend@boras.se>
Skickat: den 22 november 2021 11:06
Till: Arbetslivsnämnden Diarium <ALN.diarium@boras.se>; Fritids- och folkhälsönämnden Diarium <FF.diarium@boras.se>; Förskolenämnden Diarium <FN.diarium@boras.se>; Grundskolenämnden Diarium <GRN.diarium@boras.se>; Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden Diarium <UN.diarium@boras.se>; Individ- och familjeomsorgsnämnden Diarium <IFON.diarium@boras.se>; Kulturnämnden Diarium <KN.diarium@boras.se>; Lokalförsörjningsnämnden Diarium <LN.diarium@boras.se>; Miljöförvaltningen Diarium <MF.diarium@boras.se>; Samhällsbyggnadsnämnden Diarium <SBF.diarium@boras.se>; Servicenämnden Diarium <SN.diarium@boras.se>; Sociala omsorgsnämnden Diarium <SON.diarium@boras.se>; Stadsrevisionen Diarium <SRE.diarium@boras.se>; Tekniska nämnden Diarium <TEK.diarium@boras.se>; Vård- och äldreomsorgsnämnden Diarium <VAN.diarium@boras.se>; Överförmyndarnämnden Diarium <OF.diarium@boras.se>; Valnämnden <Valnamnden@boras.se>; AB Bostäder i Borås <info@bostader.boras.se>; info@toarpshus.se; info@sandhultsbostader.se; Borås Djurpark AB <info@borasdjurpark.se>; Borås Energi och Miljö AB <registrator@borasem.se>; Borås Parkerings AB <P-bolaget@boras.se>; info@textilefashioncenter.se; BoråsBorås TME AB <info@boras.com>; Stadshuset Diarium <SH.diarium@boras.se>; Fristadbostäder AB <info@fribo.nu>; Industribyggnader i Borås AB <ibab@boras.se>; info@boras-ink.se; Viskaförshem AB <info@viskaforshem.se>;

remisser@boraselnat.se; Helena Ruderfors <helena.ruderfors@boras.se>; Kennet Öhlund <kennet.ohlund@boras.se>; Tobias Björk <tobias.bjork@boras.se>; Caroline Persson <caroline.persson@boras.se>; Elvira Löwenadler <elvira.lowenadler@boras.se>; boras@socialdemokraterna.se; Björn Qvarnström <bjorn.qvarnstrom@politiker.boras.se>; Andreas Exner <Andreas.Exner@boras.se>; jan.o.nilsson@sd.se; Anders Alftberg <anders.alftberg@boras.se>; Stefan Lindborg <stefan.lindborg@politiker.boras.se>; boras@vansterpartiet.se; Johanna Armå <johanna.arma@boras.se>

Ämne: Remiss- 201900294, Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

Hej,

Bifogar missiv och remissversionen av Borås Stads styr-och ledningssystem.

Sista datumet för yttrande är den **31 januari 2022**.

Vänliga hälsningar

Kristina Sköld

Organisationsutredare

Aktuella handlingar för ärende 201900294, Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem bifogas detta e-postmeddelande

Länk till ärendet:

Remiss: Revidering av Borås Stads styr- och ledningssystem

Remissinstanser

1. Arbetslivsnämnden
2. Fritids- och folkhälsonämnden
3. Förskolenämnden
4. Grundskolenämnden
5. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
6. Individ- och familjeomsorgsnämnden
7. Kulturnämnden
8. Lokalförsörjningsnämnden
9. Miljö- och konsumentnämnden
10. Samhällsbyggnadsnämnden
11. Servicenämnden
12. Sociala omsorgsnämnden
13. Stadsrevisionen
14. Tekniska nämnden
15. Valnämnden
16. Vård- och äldrenämnden
17. Överförmyndarnämnden
18. Borås Energi och Miljö AB
19. Borås Elnät AB
20. Borås Djurpark AB
21. AB Bostäder i Borås
22. Fristadbostäder AB
23. AB Sandhultsbostäder

24. Toarpshus
25. Viskaforshem AB
26. Industribyggnader i Borås AB
27. Inkubatorn i Borås AB
28. Akademiplatsen AB
29. Borås TME AB
30. Socialdemokraterna
31. Moderaterna
32. Sverigedemokraterna
33. Vänsterpartiet
34. Centerpartiet
35. Liberalerna
36. Kristdemokraterna
37. Miljöpartiet
38. Beredningsgruppen för medborgarinflytande

Bakgrund

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

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

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

Förändringar i styr- och ledningssystemet

De huvudsakliga förändringarna som gjorts är under följande rubriker:

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

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

Remissvaren ska ha kommit in till Kommunstyrelsen senast den **2022-01-31**. Remissvaren skickas i elektronisk form till **ks.diarium@boras.se**. Ange diarienummer KS 2019-00294 och remissinstansens namn i ämnesraden på e-postmeddelandet.

Nämndens/bolagets yttrande skall innehålla en kort sammanfattning. Denna kommer i normalfallet att användas i den sammanställning av remissvar som ingår i det beslutsunderlag som presenteras för Kommunstyrelsen.

Yttranden skall alltid innehålla ett tydligt ställningstagande till det remitterade ärendet (tillstyrker, avstyrker, avstår från att yttra sig). Reservationer, särskilda yttranden och protokollsanteckningar skall alltid redovisas tillsammans med nämndens/styrelsens beslut.

Kristina Sköld
Organisationsutredare
033 357166

Jan Olausson
Kvalitetsstrateg
033 357344

Emelie Cergic Boberg
Kvalitetsstrateg
033 357209

Strategi

• **Program**

Plan

Policy

Riktlinjer

Regler

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

Borås Stads styrdokument

Aktiverande

STRATEGI – avgörande vägval för att nå målen för Borås

PROGRAM – verksamheter och metoder i riktning mot målen

PLAN – aktiviteter, tidsram och ansvar

Normerande

POLICY – Borås Stads hållning

RIKTLINJER – rekommenderade sätt att agera

REGLER – absoluta gränser och ska-krav

| Fastställt av: Kommunfullmäktige

| Datum: xxxx-xx-xx

| För revidering ansvarar: Kommunstyrelsen

| För ev uppföljning och tidplan för denna ansvarar: Kommunstyrelsen

| Dokumentet gäller för: Alla nämnder, förvaltningar och bolag

| Dnr: KS 2019-00294

| Dokumentet gäller till och med: 2025

| Kommunstyrelsen har rätt att göra justeringar i programmet.

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

Inledning

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

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

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

Grundläggande styrprinciper

Helhet före delar

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

Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker

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

Långsiktighet i agerandet

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

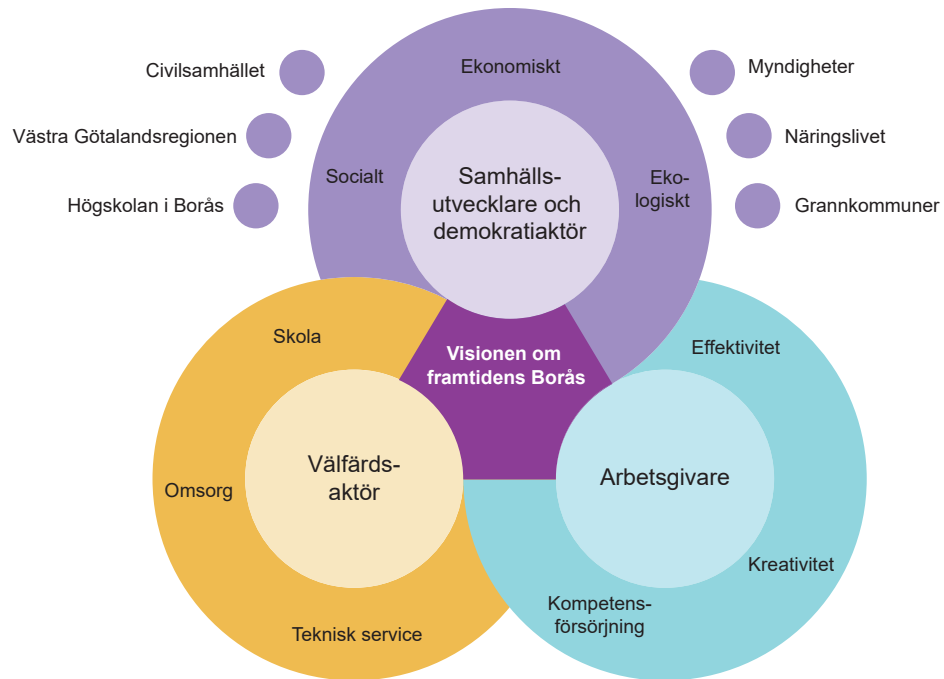
Dialog, samverkan och öppenhet

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

God ekonomisk hushållning

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

Borås stads uppdrag



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

Roller och ansvar

Kommunfullmäktige

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

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

Kommunstyrelsen

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

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

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

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår

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

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

Nämnderna

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

Bolagen

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

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

Stadsrevisionen

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

Stadsdirektör

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

Borås Stads styrmodell

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

Visionen

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

Kommunfullmäktiges budget

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

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

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

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

Uppdrag från fullmäktige och nämnd

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

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

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

Medborgarbudget

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

Borås Stads resursfördelningsmodell

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

Nämndens och styrelsens budget

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

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

Disposition av kommunstyrelsens och nämndernas budget:

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

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

Dialog som styrmedel

Dialog är ett strukturerat samtal i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. Dialog är ett samtal där parterna strävar efter öppenhet, delar information, välkomnar oliktankande och 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 övervägningar.

Nämndernas planeringsunderlag till beredning av Borås Stads budget

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

Uppdragsdialog

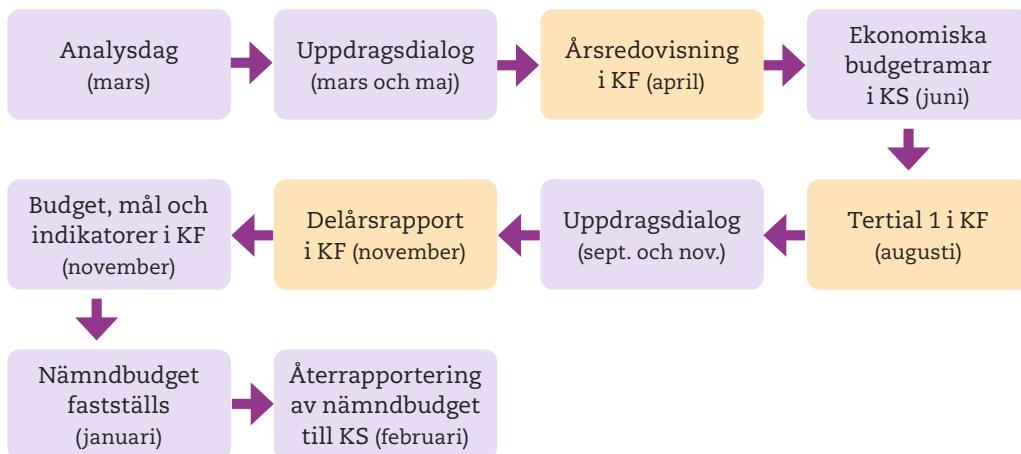
Som en del i Kommunstyrelsens uppsiktsplikt och den fortsatta budgetberedningen hålls uppdragsdialoger. Dessa dialoger omfattar hur nämnderna kommer att utföra grunduppdraget och förutsättningar för att genomföra andra uppdrag under budgetåret. Borås Stadshus AB håller motsvarande dialoger som en del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

Borås Stads budget

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

Nämndbudget

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



Borås Stads uppföljningsprocess

Kommunfullmäktige följer upp sin budget vid tre tillfällen under året;

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

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

Borås Stad har följande uppföljningsrutiner:

10-dagarsuppföljning

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

Kommunstyrelsen tar del av en sammanställning av förvaltningarnas rapporter.

Månadsuppföljningar

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

Kommunstyrelsen tar del av nämndernas eventuella åtgärdsplaner.

Tertialuppföljningar

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

Övriga uppföljningar

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

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

Årsredovisning

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

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

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

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

Internkontroll

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

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

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



BORÅS
STAD

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

Cathrine Kristoffersson
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00155 3.5.4.0

Lokalbehovsplan 2023-2025 Grundskolenämnden

Grundskolenämndens beslut

Tillstyrka Lokalbehovsplanen 2023-2025 för Grundskolenämnden.

Ärendet i sin helhet

Lokalplan har tidigare fattats beslut inom Grundskolenämnden enligt årshjulet i maj. Inför 2020 ändrades beslutsdatum till januari för att mer harmonisera med Borås stads årshjul för lokalresursplanering. Samtidigt införde Borås Stad en gemensam mall och process i Stratsys för förvaltningarnas lokalbehovsplaner. Lokalbehovsplanens utseende och upplägg är anpassat i rapportform från Stratsys. Denna plan utgår utifrån befolkningsprognos från Borås Stad maj 2021.

Beslutsunderlag

1. Bilaga: Lokalplan 2023-2025 för Grundskolenämnden.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Lokalförsörjningsnämnden.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Lokalbehovsplan 2023-2025

Grundskolenämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
2 Demografi	7
3 Övergripande nulägesanalys	9
4 Nuläge lokaler	10
4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde	10
4.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	11
4.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered	12
4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena	13
4.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	14
4.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	15
4.7 Odefinierat område.....	16
4.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared	16
4.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	17
4.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken	17
4.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma.....	18
5 Förändrat behov	19
5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgärde	19
5.2 Centrum, Norrmalm, Bergdalen, Tokarpsberg, Lugnet, Villastaden och Östermalm.....	22
5.3 Dalsjöfors, Aplared, Dannike, Gånghester, Målsryd, Rångedala och Äspered	25
5.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena	29
5.5 Göta, Kristineberg, Hedvigsborg, Druvefors, Dammsvedjan, Gässlösa och Regementet.....	33
5.6 Norrby, Byttorp, Tullen, Hestra, Ekås och Getängen.....	35
5.7 Odefinierat område.....	37
5.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared	38
5.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd.....	41
5.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken	42
5.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma.....	43

6 Sammanfattning av behov	45
7 Passerkortssystem	46

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.

Kapaciteten som presenteras är lokalens (fastighetens) maxkapacitet ej klass och åldersindelad. Exempelvis ändras sig vissa skolor under planeringsperioden från 4-9 till 7-9 som kan skapa mer eller mindre kapacitet i en befintlig yta. Olika stadier i skolan kräver olika mycket yta.

Borås Stads grundskolors teoretiska, fysiska maxkapacitet är ännu inte helt utnyttjad. Den tidigare beräknade maxkapacitet på skolorna från Skolstrukturutredningen baserades enbart på antal elever som fysiskt får plats på en skola. Grundskolenämndens planering av skolkapacitet ska baseras på antal klasser, detta är ett mer relevant sätt att beräkna enheternas kapacitet. Antalet elever i respektive årskurs samt antal klassrum per skola och klassrumsstorlek blir avgörande för hur många elever en enskild skola kan ta emot. Även flödena mellan skolor måste tas med i planeringen då man beräknar maxkapacitet. En F-3 skola ska lämna ifrån sig ett visst antal klasser då eleverna ska börja åk 4, då måste mottagande skola ha kapacitet till samma antal klasser. Likväl är det på högstadieskolor som tar emot elever från F-6 skolor. Strukturen på skolan och i området spelar roll för hur planering av maxkapaciteten ser ut på olika geografiska områden. Inför HT 2021 finns däremot endast renodlade F-3 skolor kvar i dalsjöförs tidigare Svedjeskolan F-3 görs succesivt om till F-6 enhet genom att elever stannar kvar på skolan.

Kapaciteten på en skola är också beroende av klassrummens storlek och lokalernas utformning, elevernas ålder, olika elevers behov, storlek på matsal, skolgårdens yta och planering, förekommande uppehållsrum och caféteria, storlek på kapprum (plats för ytterkläder och skåp) och korridorsutrymmen. Även schematekniska och organisatoriska parametrar spelar in på maxkapaciteten samt hur fastigheten är utformad. Ofta har äldre skolfastigheter inte möjlighet till samma kapacitet som nyare för att verksamheten ska kunna arbeta mot skolans styrdokument och vara lokaleffektiva. F-3 och F-6 skolor har fritidsverksamhet på morgon och eftermiddag som kräver lokaler och utrymme för lärande och lek. 7-9 skolor behöver uppehållsrum där eleverna kan vara under rast och håltimmar. Alla 7-9 skolor är utrustade med specialsalar, antalet är olika på skolorna runt om i Borås Stad. Många specialsalar rymmer oftast inte en hel klass. Salarna har olika typer av utrustning beroende på ämnets karaktär.

Klassrummens storlek är varierande över Borås Stads grundskolor. Många skolor är byggda att ta emot varierande storlek på grupper i klassrummen. Detta är en avgörande roll på planering av elevantal och kapacitet på skolorna, då alla klasser inte alltid kan vara lika stora.

Undervisning av förskoleklass sker på vissa skolor i rum som inte går att definiera som klassrum utan är utformade att passa till lek och lärande med annan struktur än traditionella klassrum.

Även kapprummens/skåpsplatsers roll är avgörande för maxkapaciteten. Eleverna måste kunna ha möjlighet att hänga av sig ytterkläder och skor. Yngre barn har oftast extra kläder på skolan för att kunna delta på undervisning, raster och fritidsverksamhet utomhus.

Skolans kökskapacitet och matsal storlek spelar stor roll. Antalet elever/klasser som får plats i matsalen är en parameter som spelar stor roll vad gäller skolans kapacitet att ta emot elever. Enligt Livsmedelsverkets råd så ska skollunch serveras mellan kl. 11.00-13.00 samt att eleverna ska ha möjlighet att äta i lugn och ro, minst 20 minuter. Detta kräver god schematisk planering på skolorna.

Även ventilationen begränsar kapaciteten. I de flesta klassrum/undervisningssalar finns skyltar med anvisning av antalet personer som får vistas där enligt OVK-protokoll, men långt ifrån alla är uppmärksamma. Dessa skyltar ska hjälpa skolorna att planera verksamheten i klassrummen (antalet personer i klassrummet) men här saknas uppmärkning på flera skolor, vilket förvaltningen uppmärksammat LFF på. Borås Stad har en standard som säger att alla undervisningssalar ska vara uppmärksamma med OVK-

skyltar, ett uppdrag som ligger hos LFN. På flera skolor är ventilationens kapacitet lägre än antalet personer som fysiskt får plats, detta blir begränsande. De nyckeltal som LFF presenterat på byggnadstekniskt maxkapacitet i sin Lokalresursplan 2017-2019 i Borås Stads skolor har inte kunnat preciseras under Grundskoleförvaltningen i arbetet med denna lokalplan. Det råder för närvarande osäkerhet i definitioner, mätningar och slutsatser av dessa vilka behöver tydliggöras inför det fortsatta lokalplaneringsarbetet.

Storleken på skolgården är ytterligare en faktor som begränsar antalet elever på skolan. Borås Stad har idag en norm för hur stor en skolgård bör vara, hur många kvadratmeter per elev som behövs för att skapa en tillfredställande utemiljö. Vid ny-, till- och ombyggnation av skolor i Borås Stad är nyckeltalet som LFF bestämt 20 kvm per elev på utemiljön och skolgården, den ytan bedöms vara tillfredställande för grundskolans elever.

Elevökningen inom staden beror till stor del på att antalet elever i de yngre/äldre åren ökar men även mottagandet av nyanlända elever har påverkat elevökningen, framför allt i de senare års-kurserna. Elevökningen på sikt beror även på att det just nu är nya planerade bostadsområden på många delar av staden. Just volymutvecklingen är den mest utmanande faktorn både ekonomiskt och verksamhetsmässigt för GRN.

Kapacitetsutnyttjande

En skolas teoretiska maxkapacitet kommer inte att fullt kunna beläggas till 100%. En relevant nivå för planerad kapacitetsutnyttjande i en central skola är runt 90% (dvs 21 elever i en klass med teoretisk maxkapacitet på 23 elever). Skolor utanför tätorten hamnar lägre då storleken på elevkullar är varierande och överensstämmer sällan med skolans teoretiska maxkapacitet i ett klassrum. Söktrycket är även lägre vilket medför att elever från tätorten sällan aktivt väljer en skolplacering i en mindre ort utanför tätorten.

Utgångspunkt för teoretisk max i en klass är storleken på klassrum och normalt sett runt 20-25 elever per klass. Pedagogiska förutsättningar kan minska taket för ett intag i en klass (språk, NPF, utmanande elever etc)

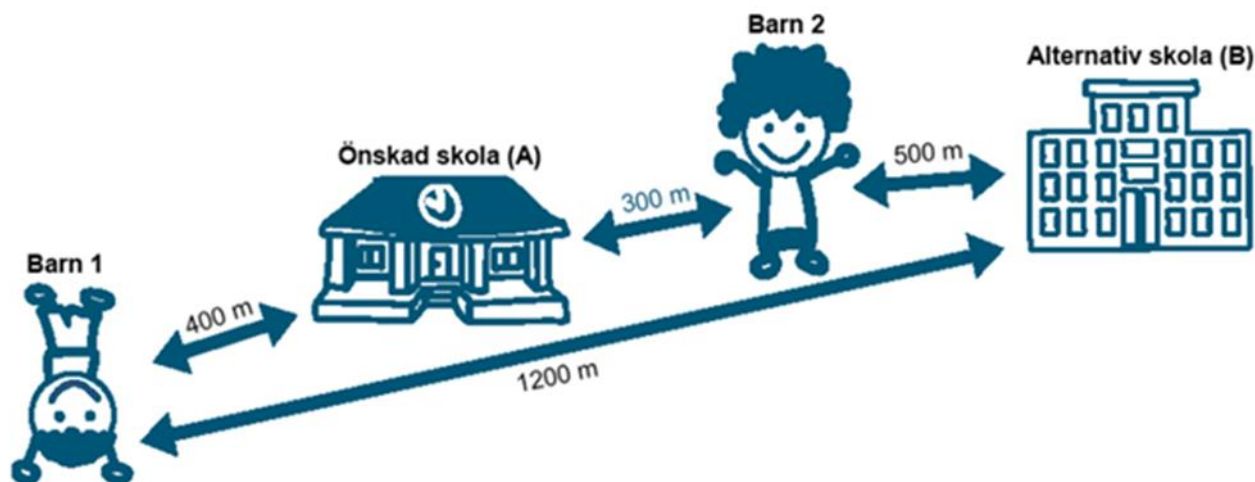
Utgångspunkten är normalt sett i en F-6 skolas långsiktiga planering är att klassen hålls intakt från förskoleklass till åk 6. Elever som slutar i en klass kan endast fyllas på med en elev i samma årskull. Olika områden har varierande rörlighet. Inför åk 4 finns ett utflöde från kommunala skolor till fristående vilket skapar spridda tomma platser i befintliga klasser. Dock är sällan utflödet så pass stort att en större förändring av skolstrukturen inför åk 4 hade möjliggjort ett högre utnyttjande. Dvs om utflödet från en viss skola med 4 parallell åk 3 hade varit 25 % så hade detta möjliggjort för en större förändring genom att bryta upp befintliga klasser i åk 3 och skapat 3 parallell i åk 4. Men det medför negativ konsekvens för trygghet hos eleverna. Detta skulle även skapa problematik runt kommande förskoleklass då antalet som skall startas upp blir beroende på om åk 3 slås ihop till mindre antal paralleller eller ej och frigör klassrum.

Därför behöver en acceptans finnas för ett lägre kapacitetsutnyttjande längre upp i åldrarna i väntan på skolval till åk 7.

Kapacitetsutnyttjande i förhållande till teoretisk maxkapacitet är högre på högstadiet. Främsta anledningen är att utbudet av antal skolor (10 st. högstadie jämfört med 37 st. låg-/mellanstadie) är lägre på högstadiet vilket främjar ett högre utnyttjande.

Skolval

Exempel: Om två barn (Barn 1 och 2 i bilden) önskat samma skola (Skola A) och bara ett av dem kan få en plats, är det Barn 1 som har rätt till platsen. Det beror på att Barn 1 har längst relativt avstånd till den alternativa skolan (Skola B).



Den matematiska uträkningen blir enligt följande: Barn 1: 1200 meter - 400 meter = 800 meter (värdet för relativ närhet) Barn 2: 500 meter - 300 meter = 200 meter (värdet för relativ närhet)

Inom grundskolans verksamhet tillämpas ett aktivt skolval dvs vårdnadshavare ansöker om en skolplats i en skola och sedan placeras eleverna utifrån dessa önskemål. Dvs Grundskolan kan inte själva styra med upptagningsområden i vilken ordning respektive skola skall fyllas på.

I de fall där antalet platser i en skola är färre jämfört med antalet sökande tillämpas ett antal urvalskriterier (syskonförtur och relativ närhetsprincip).

Syskonförtur används endast för placering i förskoleklass och går före andra elevers relativa närhetsprincip.

Relativ närhetsprincip används med målet att inga elever skall få orimligt långt till sin skola och beräknas med hjälp av följande 3 parametrar;

- Vi mäter närmaste vägen där man kan gå eller cykla mellan barnets folkbokföringsadress och den önskade skolan.
- Vi jämför avståndet till den önskade skolan med avståndet till den närmaste skolan med ledig plats. Avståndsskillnaden mellan dessa kallar vi relativ närhet. Vi ser alltså hur mycket en elev skulle förlora i väg på att inte få önskad skola.
- Därefter jämförs den relativa närheten för samtliga barn som har sökt samma årskurs i samma skola och det barn som skulle förlora mest på att anvisas annan skola får platsen.

Detta medför i vissa fall att även om man bor granne med skolan som vårdnadshavaren gjort sitt 1:a handsval till kan man bli placerad på en skola längre bort då en annan elev gör anspråk på tillgänglig plats.

Detta medför att vissa tryck-flöden uppstår i tätorten då söktrycket är högre jämfört med tillgängliga platser.

Exempel på dessa tryck-flöden är;

En elev har sökt till Myrås-skolan där söktrycket är högre än tillgängliga platser.

Denna elev blir då placerad på sitt 2:a handsval som troligen är Ekaräng. Även Ekaräng har ett högre söktryck jämfört med antalet tillgängliga platser vilket gör att elever som bor nära Ekaräng blir placerade på Trandared. Detta medför ett fortsatt tryck-flöde av eleverna som bor på södra delen av Trandared till Svedjeskolan och Kristineberg. Eleverna på Hedvigsborg kommer då delvis bli placerade på Kristineberg och Daltorp.

Lösningen är den kommande ombyggnationen av Myråsskolan som kommer att ta bort vissa delar av tryck-flödet.

2 Demografi

Stadsledningskansliet gör årligen en befolkningsprognos kopplad till förväntad bostadsproduktion för staden som helhet och områden enligt före detta kommunindeleningen. Prognosen avser 2021-2025. Denna information är en del i grunden för kommande lokalplanering.

Tiden från markförvärv till att en skola kan tas i bruk är ofta 5-7 år delvis beroende på hur ett eventuellt detaljplanearbete kan genomföras. Det gör att 5-årsplanen snarare blir en rullande uppdatering som måste ha sin grund i ett längre tidsperspektiv för beslut om kapacitetsinvesteringar.

Den kommuncentrala befolkningsprognosen är en planeringsfaktor i Grundskolenämndens verksamhets- och lokalplanering.

För skolan är det åldersgruppen 6-15 år som är relevant. Utvecklingen de kommande fem åren framgår av nedanstående tabell.

Befolkningsprognos 2021 - Årlig ökning

Klass	Ålder	2021	2022	2023	2024	2025	Ack
F	6	-29	21	-85	44	-35	-84
1-3	7-9	71	-28	3	-91	-19	-64
4-6	10-12	48	133	24	72	-27	250
7-9	13-15	148	85	144	48	134	559
Summa		238	211	86	73	53	661

Stadsledningskontoret befolkningsprognoser avser folkbokförda barn i Borås vilket exkluderar asyl- och tillståndssökande samt en mindre grupp papperslösa. Det är också de folkbokförda som utgör grunden för Kommunfullmäktiges resurstilldelning till Grundskolenämnden. Asyl- och tillståndssökandes skolgång F-9 finansieras av Migrationsverket genom deras riktade statsbidrag.

Stadsledningskontoret arbetar med genomsnittet av prognos för barn 31 dec 2021 och 31 dec 2022 som grund för att fastställa elevantalet och underlag för kommunbidraget under 2022.

Elevprognosen visar på en viss avmattning av ökningen i slutet på prognosperioden, från drygt 250 fler barn/elever varje år till en ökning på 53 barn/elever 2025. Under prognosperiodens fem år från dec 2021 till dec 2025 är ökningen för elever i F-9: 661 barn/elever. Jämfört med förra årets prognos är denna lägre under prognosperiodens fem år.

Förändringen av antal elever är inte jämnt fördelad över staden. Den förväntade och planerade bostadsbyggnationen förväntas få störst effekt i Centrum, Göta, Norrby, Sjöbo och Trandared och är en stark bidragande faktor till förändringen av antal elever. Nedan redovisas befolkningsprognosen för de olika före detta kommundelarna.

Antal per kommunedel inom ålder 6-15

Ålder 6-15	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Brämhult	2 096	2 140	2 178	2 186	2 206	2 172
Centrum	1 218	1 252	1 246	1 262	1 285	1 336
Göta	1 255	1 303	1 353	1 398	1 403	1 456
Norrby	1 731	1 773	1 824	1 829	1 865	1 846
Sjöbo	789	802	812	853	868	913
Trandared	1 356	1 382	1 436	1 445	1 443	1 478
Dalsjöfors	1 594	1 596	1 613	1 641	1 636	1 645
Fristad	1 493	1 512	1 533	1 525	1 502	1 458
Sandhult	1 551	1 563	1 551	1 528	1 518	1 495
Viskafors	903	901	889	854	868	848
Summa	13 986	14 224	14 435	14 521	14 594	14 647

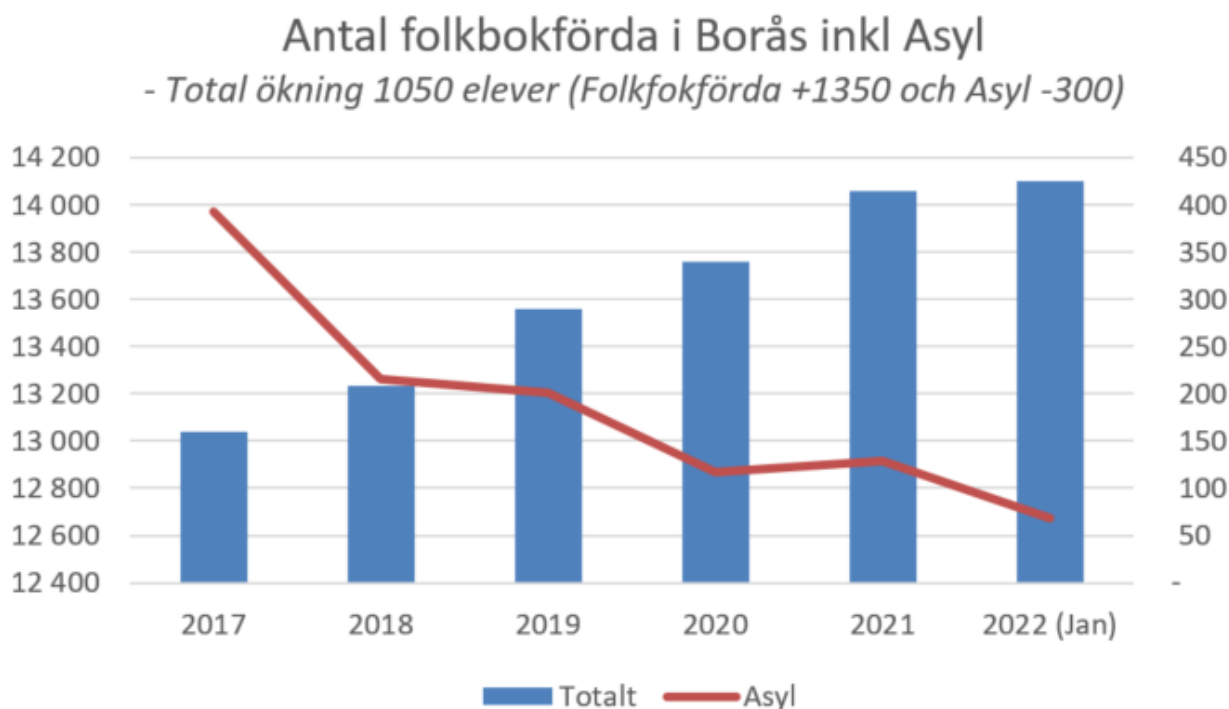
Ökning från föregående år samt ackumulerad ökning

Ålder 6-15	2021	2022	2023	2024	2025	Ackumulerad
Brämhult	44	38	8	20	-34	76
Centrum	34	-6	16	23	51	118
Göta	48	50	45	5	53	201
Norrby	42	51	5	36	-19	115
Sjöbo	13	10	41	15	45	124
Trandared	26	54	9	-2	35	122
Dalsjöfors	2	17	28	-5	9	51
Fristad	19	21	-8	-23	-44	-35
Sandhult	12	-12	-23	-10	-23	-56
Viskafors	-2	-12	-35	14	-20	-55
Summa	238	211	86	73	53	661
Ackumulerad ökning	238	449	535	608	661	

Utfall befolkningsökning

Vid en tillbaka blick över faktiskt antal elever kan man se en konstant ökning. Sedan Januari 2017 har antalet elever folkbokförda i Borås Stad samt asylsökande ökat från 13 050 elever i ålder 6-15 år till i Januari 2022 vara 14 100 elever. Antalet asylsökande har samtidigt minskat från 370 elever till 70 elever.

Prognosen 2017 påvisade en ökning av folkbokförda med ca 1 700 elever varav det nu efter att perioden har gått visade sig bli 1 350 elever.



3 Övergripande nulägesanalys

Nämnden upplever en brist på lokaler. Frågan har fyra prioriteringsområden:

- Kapacitetsutbyggnad (i absoluta tal)
- Byggnaders tekniska kondition
- Effektivisering av lokalutnyttjandet i befintliga lokaler (minskad kostnad per elev och per kvm)
- Kvalitetsförbättringar i befintliga lokaler (anpassning till det pedagogiska arbetet samt Elevhälsans lokaler för medicinska uppdraget)

Prioriterat är att säkra en kapacitetsutbyggnad för att möta den förväntade elevökningen. Men denna kapacitetsutbyggnad prioriteras även i en analys av byggnaders tekniska kondition. I andra hand kommer upprustning och anpassning utifrån effektiviteten, pedagogiskt och lokaleffektivitet i yta och hyra per elev. Först i tredje hand kommer byggnadernas kvalitetsmässiga ändamålsenlighet.

Orsaken till denna prioritering är den tidigare stora elevökningen. Kapacitetsutbyggnaden har varit eftersatt och till viss del löst med tillfälliga modullösningar.

Den ekonomiska modellen med en 75%-ig uppräkningsgrad ger i grunden en utarmning av kärnverksamhet när kapacitetsutbyggnad sker. Detta innebär en risk för uttunnning av lärartätheten och har utmynnat i tillfälliga extra finansieringslösningar. I grunden behöver finansiering säkras allt eftersom verksamheten bygger den planerade kapacitetsutökningen inkl. renovering av befintliga byggnader i sämre kondition.

Kostnadseffekten för Grundskolenämnden men även Lokalförsörjningsnämnden med bl. a tillfälliga modullösningar blir dyr varför det ekonomiskt är viktigt att Grundskolenämnden får tillgång till den

kapacitetsökning som stadens planerade expansion uttryckt i befolkningsprognosen genererar.

I föreliggande budget har inga andra antaganden vad avser friskolornas kapacitet gjorts än de som nuvarande enskilda skolor i Borås har för kapacitet i dagsläget inkl. utökningen under 2021 inom kunskapsskolan. Skulle någon nyetablering ske kan de ge krav på revidering av nämndens eget kapacitetsbehov.

Högstadieskolorna i Borås Stad har ett stort behov av kameror inomhus och utomhus. Detta för att trygga säkerheten för elever och personal. Brott och skadegörelse kan minska och följas upp rättsligt vid kameraövervakning. Samma gäller för passagesystem.

Dessa passagesystem kommer både främja trygghet men även möjliggöra uthyrning av kommunens lokaler till föreningar och näringsliv.

4 Nuläge lokaler

4.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgårde

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Bodaskolan, Milstensgatan 25, 507 42 Borås	F-9 skola samt fritidshem. Grundsärskola 7-9.	750	750	750	750	750	750
Bodaskolan, modul, Milstensgatan	F-klass samt fritidshem.	25	25	25	25	25	25
Bodaskolan A-resurs, Milstensgatan 1 alt. Smörhulegatan 2 507 42 Borås	Särskild Undervisningsgrupp åk 7-9. A-resurs, (AST).	7	7	7	7	7	7
Bodavallen NYTT AKTIVITETSHUS, Sjumilagatan 6 50742 Borås	F-klass, fritidshem, idrottshall	0	0	50	50	50	50
Fjärdingskolan, Åsvägen, 507 41 Borås	F-6 skola 2 paralleller. Grundsärskolan ca 40 elever. Fritidshem	350	350	350	350	350	350
Fjärdingskolan modul, Åsvägen 507 41 Borås	Två klassrum.	50	50	50	50	50	50
Myråsskolan, Kyrkvägen 49 507 33 Brämhult	F-6 skola samt fritidshem, 3 par (4 par i en årskurs).	500	756	756	756	756	756
Bodaskolan, Milstensgatan, Borås	Matsal för F-9 samt grundsärskolan. Matsalen är trång och flöden oklara för elever.						
Antal platser i området		1 682	1 938	1 988	1 988	1 988	1 988

4.1.1 Befolkningsprognos

Brämhults f.d kommunedel beräknas öka med 76 elever i åldern 6-15 år mellan åren 2021 och 2025. Utökning av elevplatser i de yngre åldrarna görs på Myråsskolan och nya Björkhöjdskolan utökas för att ta emot den ökade volymen för högstadiet.

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

Objekt	Nuläge	Kapacitet 2022	Kapacitet 2023	Kapacitet 2024	Kapacitet 2025	Kapacitet 2026	Kapacitet 2027
Bergdalskolan, Gustav Adolfsgatan 81 504 57 Borås	F-6 skola, 2 paralleller samt fritidshem.	350	350	350	350	350	350
Bergdalskolan modul, Gustav Adolfsgatan 81 504 57 Borås	F-klass samt fritidshem.	25	25	25	25	25	25
Björkhöjdskolan, Klinikvägen 48 C 504 57 Borås	Åk F-9 med fritidshem samt CFL.	650	650	650	650	650	650
Engelbrektskolan, Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås	F-9 skola samt fritidshem. F-6 3 par, 7-9 5 par.	650	650	650	650	650	650
Engelbrektskolan modul, Engelbrektsgatan 14 506 36 Borås	ÅK F-3 samt fritidshem. Administration/kontor	50	50	50	50	50	50
Engelbrektskolan MATSALS MODUL; Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås	Åk F-9 samt fritidshemmet, matsal.						
GRF kontor, Olovholmsgatan 32 506 34 Borås	Kontor till Grundskoleförvaltningen, CFL-administration, grundskolans psykologer och skolläkare. Vån 2 och 4. Vån 1 gemensamt med GVUF och FF.						
Antal platser i området		1 725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725

4.2.1 Befolkningsprognos

Centrum f.d. kommunedel beräknas öka med 118 elever i åldern 6-15 år mellan åren 2021 och 2025. Utökning av Björkhöjdskolan F-6 samt nya Björkhöjdskolan åk 7-9 kommer att omhänderta volymökningen.

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Aplaredskolan, Boråsvägen 22 516 50 Aplared	F-6 skola(B-form) samt fritidshem.	95	95	95	95	95	95
Dalsjöfors IP, Bollvägen 1251634 Dalsjöfors	Dalsjöskolan 4-9, idrottsundervisning utomhus.						
Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16, 516 34 Dalsjöfors	4-9 skola. Åk 7-9 6 paralleller. Åk 4-6 3 paralleller.	650	650	650	650	650	650
Dalsjöhallen, Bollvägen 10, 516 34 Dalsjöfors	Idrottshall till Dalsjöskolan (i fastigheten finns även badhus).						
Dannikeskolan, Stomsvägen 1, 516 94 Dannike	F-6 skola (B-form) samt fritidshem.	100	100	100	100	100	100
Gånghesterskolan, Fageråsvägen 1, 507 70 Gånghester	F-6 skola 2 par samt fritidshem. Nybyggd 2018.	350	350	350	350	350	350
Kerstinsgården, Puckvägen 6 56 34 Dalsjöfors	F-3 1 par samt fritidshem.	50	50	50	50	50	50
Kerstinsgården moduler 2 st, Puckvägen 6 516 34 Dalsjöfors	Klassrum i modulerna.	50	50	50	50	50	50
Målsrydskolan, Kyrkvägen 49, 507 33 Bråmhult	F-6 skola, 1 par samt fritidshem.	165	165	165	165	165	165
Rångedalaskolan, Gretlandavägen 10, 516 93 Rångedala	F-3 skola (B-form) samt fritidshem.	110	110	110	110	110	110
Rångedalahallen, Gretlandavägen 10 516 93 Rångedala	Inhyrd idrottshall till Rångedalaskolan.						
Tummarpskolan, Boråsvägen 54, 516 31 Dalsjöfors	F-3 skola 2 paralleller samt fritidshem.	195	195	195	195	750	750
Äsperedskolan, Skolstigen 2, 516 92 Äspered	F-6 skola 1 par samt fritidshem. Förskola i samma fastighet.	140	140	140	140	140	140
Äsperedskolan modul, Skolstigen 2 516 92 Äspered	1 klassrum i modulen.	25	25	25	25	25	25
Dalsjöskolan MODUL, Dalsjövägen 16, 516 34 Dalsjöfors	Administration/kontor - elevhälsa.						

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16 FLEXENHET, 516 34 Dalsjöfors	Fristående undervisningslokal för Kommungemensam Särskild Undervisningsgrupp.	10	10	10	10	10	10
Antal platser i området		1 940	1 940	1 940	1 940	2 495	2 495

4.3.1 Befolkningsprognos

Dalsjöfors f.d. kommundel beräknas öka med 51 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Planerat projekt för att omhänderta den ökade volymen är en om- och utbyggnad av Tummarpskolan. Nya Tummarpskolan kommer att vara en F-6 skola som kommer att ta hand om befintliga elever på Tummarpskolan, de elever som är på Kerstinsgården samt de eleverna i åk 4-6 på Dalsjöskolan.

Därmed skapas fler 7-9 platser på Dalsjöskolan som då blir en renodlad 7-9 skola.

4.4 Fristad, Sparsör, Frufällan, Bredared och Borgstena

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Asklandaskolan, Askvägen 14 513 32 Fristad	F-6 skola, 2 parallell samt fritidshem.	280	280	280	280	280	450
Asklandahallen, Askvägen 14 513 32 Fristad	Idrottshall för Asklandaskolan						
Borgstenaskolan, Länsvägen 183 513 70 Borgstena	F-6 skola (B-form) samt fritidshem.	130	130	130	130	130	130
Borgstena Allhall, Länsvägen 183 513 70 Borgstena	Inhyrd idrottshall till Borgstenaskolan.						
Bredaredskolan, Råryd 1 504 96 Bredared	F-6, en parallell samt fritidshem.	160	160	160	160	160	160
Fristadskolan, Skolvägen 6 513 34	7-9 skola, 4-5 par.	350	350	350	350	350	350
Fristadskolan modul, Skolvägen 6 513 34 Fristad	Ett klassrum med två grupprum.	25	25	25	25	25	25
Fristadhallen, Stora Vägen 2, 513 34 Fristad	Idrottshall till Fristadskolan 7-9 och Gula skolan F-6.						
Gula skolan, Skolvägen 2 513 34 Fristad	F-6 skola samt fritidshem. 2 par.	250	250	250	300	300	300

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Gula skolan modul, Skolvägen 2, 51334 Fristad	2 klassrum och grupprum.	50	50	50	0	0	0
Sparsörskolorna, Slättängskolan o Kilskolan, Rosenvägen 6 513 50 Sparsör	F-6 skola 2 par samt fritidshem. Sparsörskolorna har även namnen; Slättängskolan F-3 Kilskolan 4-6	300	300	300	300	300	300
Sparsörskolorna, Sparsörs AIK, Ur och skur fritidshem, Hovalidsvägen 3 513 50 Sparsör	Sparsörskolorna, fritidshemsavdelning i Sparsörs AIK:s sportstuga. Ur och Skur-verksamhet.	20	20	20	20	20	20
Rosenvägen 6/Villan Sparsörskolan administration, Rosenvägen 6, 513 50 Sparsör	Administrationslokal Sparsörskolorna, kontor samt konferensrum.						
Antal platser i området		1 565	1 565	1 565	1 565	1 565	1 735

4.4.1 Befolkningsprognos

Fristad f.d. kommun del beräknas minska med 35 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Ingen planerad utbyggnation för ökad kapacitet finns i området inom planeringsperioden.

Om befolkningsprognos visar sig vara fel finns en möjlighet till snabb etablering av moduler vid Asklandaskolan.

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Daltorpskolan 7-9, Stora Tvärgränd 1 504 33 Borås	7-9 skola, 7 paralleller.	650	650	650	650	650	650
Daltorphyllan, Daltorpskolan, Stora Tvärgränd 1 504 33 Borås	Idrottshall till Daltorpskolan 7-9.						
Daltorpskolan F-6 (Kronängskolan 2), Gässlösavägen 52 504 41 Borås	Modulskola; F-6 skola 2 par samt fritidshem.	350	350	0	0	0	0
Kristinebergsskolan, Sparrfeltsgatan 5, 504 44 Borås	F-6 skola 3 par samt fritidshem.	460	460	460	460	460	460

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
NY SKOLA, GÄSSLÖSA	Verksamheterna väntar på en nybyggnation då de är i tillfälliga lokaler. Grundskola F-9 Grundsärskolan 1-9 Fritidshem Kommunikationsklass Idrottshall	0	0	900	900	900	900
Svedjeskolan, Svedjegatan 3, 504 45 Borås	F-6 skola (1-2 par) med fritidshem.	160	160	160	160	160	160
Svedjeskolan, modul, Svedjegatan 3, 504 45 Borås	2 klassrum i modulen.	50	50	50	50	50	50
Antal platser i området		1 670	1 670	2 220	2 220	2 220	2 220

4.5.1 Befolkningsprognos

Göta f.d. kommun del beräknas öka med 201 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Det ökade elevantalet omhändertas genom den nya skolan Fredriksborgskolan.

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

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Byttorpsskolan, Vindelgatan 4 504 65 Borås	F-6 samt fritidshem, 2 paralleller.	560	560	560	560	560	560
Hestra Midgård, Hestra ringväg 6, 504 70 Borås	F-6 skola 3 par samt fritidshem.	450	450	450	450	450	450
Skola i Norrbyområdet för behov av utökade elevplatser i området	F-6 skola Behov av ca 2 paralleller samt fritidshem.						
Särlaskolan, Särlagata 1 504 39 Borås	F-9 skola samt fritidshem. Åk F-6 2 par, åk 7-9 3-4 par.	450	450	500	550	550	550
Särlaskolan modul, Särlagatan 1 504 39 Borås	F-klass samt fritidshem ca 50 elever.	50	50	0	0	0	
Antal platser i området		1 510	1 510	1 510	1 560	1 560	1 560

4.6.1 Befolkningsprognos

Norrby f.d. kommun del beräknas öka med 115 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Den ökade elev-volyman omhändertas för F-6 genom om- och tillbyggnation av Byttorpskolan samt en utökning av en 7-9 på Särilaskolan.

4.7 Odefinierat område

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Idrottshallar	Idrottshallar, brist på tillgång av halltider.						
Kommunikationsklasser Regementet, Åkermans väg 6 504 31 Borås	Grundskola 1-9. Särskild undervisningsgrupp; elever med språkstörning.	40	40	0	0	0	0
Skolhälsovården, Grundskolor i Borås Stad	Flertalet skolor saknar ändamålsenliga lokaler för skolhälsovård, EMI.						
Antal platser i området		40	40	0	0	0	0

4.8 Sandhult, Sandared, Sjömarken, Hedared och Viared

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Sandgårdskolan, Skolvägen 14 518 30 Sandared	7-9 skola, 4-5 par.	450	450	450	450	450	500
Sandaredskolan, Skolvägen 19 518 30 Sandared	F-6 skola 3 par samt fritidshem.	400	400	400	400	400	450
Sandaredskolan modul, Skolvägen 19 518 30 Sandared	Två klassrum och grupprum.	50	50	50	50	50	0
Sandaredshallen, Alingsåsvägen, 518 30 Sandared	Idrottshall för Sandaredskolan och Sandgårdskolan (innehåller även badhus). Delas med FoF.						
Sandhultskolan, Bredaredsvägen 10 504 78 Sandhult	F-6 skola 1 par samt fritidshem.	170	170	170	170	170	170
Sjömarkensskolan, Ljungvägen 14 518 41 Sjömarken	F-6 skola 3 par samt fritidshem. Ombyggnation klar december 2019.	630	630	630	630	630	630

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Sandaredskolan, Skolvägen 19 518 30 Sandared	Utökning av tillgänglighetsanpassning, syn						
Antal platser i området		1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 750

4.8.1 Befolkningsprognos

Sandhult f.d. kommun del beräknas minska med 56 elever mellan åren 2021 och 2025.

4.9 Sjöbo, Alideberg och Tosseryd

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Erikslundskolan, Campinggatan 1, 506 40 Borås	F-9 skola F-6 1 par, 7-9 3 par. Grundsärskola åk 1-9 ca 60 elever. Fritidshem.	440	440	440	440	860	860
Erikslundskolan Solgården, Campinggatan, 501 13 Borås	Grundsärskolan åk 1-3.	40	40	40	40	0	0
Sjöboskolan, Nolhagagatan 7 506 43 Borås	F-6 skola 3 par samt fritidshem.	420	420	420	420	420	420
Sjöbohallen, Nolhagagatan 7, 506 43 Borås	Idrottshall till Sjöboskolan.						
Antal platser i området		900	900	900	900	1 280	1 280

4.9.1 Befolkningsprognos

Sjöbo f.d. kommun del beräknas öka med 124 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Ingen planerad ombyggnation finns under planeringsperioden 2021-2025. Nästa planerade om- och tillbyggnation är Erikslundskolan som skall stå klar under 2026.

4.10 Trandared, Hulta, Bergsäter, Brotorp och Sörmarken

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
Ekarängskolan, Hansinggatan 121 507 53 Borås	F-6 skola, 2 par samt fritidshem.	320	320	320	320	320	320

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
NY SKOLA 2 (Trandared, Sörmarken, Svengårde Centrum)	Behov av att tillgodose ökade elevströmmar i området enligt befolkningsprognos i Borås Stad.	0	0	0	0	0	650
Trandaredskolan modul, Trandaredsgatan 36 507 61 Borås	4 klassrum och grupprum.	100	100	100	100	100	0
Trandaredskolan, Trandaredsgatan 36 507 61 Borås	F-6 skola 3 par samt fritidshem. Skolan innehar även ett folkbibliotek.	420	420	420	420	420	520
Antal platser i området		840	840	840	840	840	1 490

4.10.1 Befolkningsprognos

Trandared f.d. kommunal beräknas öka med 122 elever i åldern 6-15 år mellan 2021 och 2025. Ingen planerad utbyggnation finns i området under planeringsperioden 2022-2025.

4.11 Viskafors, Svaneholm, Rydboholm, och Kinnarumma

Objekt	Nuläge	Kapa citet 2022	Kapa citet 2023	Kapa citet 2024	Kapa citet 2025	Kapa citet 2026	Kapa citet 2027
I Ur och skur Kråkans fritidshem, Södra Granbäcksvägen 9 504 95 Borås (Björkehovstugan)	Fritidshem och förskola som är integrerade. Barn i åldrarna 1-12 år.	20	20	20	20	20	20
Kinnarummaskolan, Skolgränd 5 515 92 Kinnarumma	F-6 skola 1 par samt fritidshem.	170	170	170	170	170	170
Svaneholmskolan, Skolgatan 3 515 61 Svaneholm	F-6 skola (B-form) samt fritidshem.	180	180	180	180	180	180
Viskaforsskolan, Varbergsvägen 79 515 34 Viskafors	F-9 skola samt fritidshem. F-6 2 par, 7-9 3-4 par.	580	580	580	580	580	580
Viskaforshallen, Pumpkällevägen 10, 515 34 Viskafors	Idrottshall till Viskaforsskolan.						
Antal platser i området		950	950	950	950	950	950

4.11.1 Befolkningsprognos

Viskafors f.d. kommunal beräknas minska med 55 elever mellan 2021 och 2025. Ingen planerad

ombyggnation finns i området under planeringsperioden 2022-2025.

5 Förändrat behov

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

5.1 Brämhult, Hässleholmen, Boda och Svensgårde

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Bodaskolan, Milstengatan 25, 507 42 Borås Lokal för F-klass och fritidshem.	Behov av byggnation	0	0	0	0
Bodaskolan, modul, Milstengatan Lokal för F-klass och fritidshem.		0	0	0	0
Bodaskolan A-resurs, Milstengatan 1 alt. Smörhulegatan 2 507 42 Borås Lokal för SU-grupp; A-resurs.	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Bodavallen NYTT AKTIVITETSHUS, Sjumilagatan 6 50742 Borås Idrottshall Lokaler för skola F-klass och fritidshem	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	50	0
Fjärdingskolan, Äsvägen, 507 41 Borås Grundskola F-6 Grundsärskola 1-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Myråsskolan, Kyrkvägen 49 507 33 Brämhult Grundskola F-6	Pågående byggnation Passagekortssystem	0	256	0	0
Bodaskolan, Milstengatan, Borås Grundskola F-9 Grundsärskolan 7-9	Renovering / Upprustning				
Summa		0	256	50	0

Bodaskolan, Milstengatan 25, 507 42 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

På grund av ökade elevströmmar i området så är skolan nu en 2 parallell skola i åk F-6. Åk F och fritidshemmet behöver permanenta lokaler att vara i. Förslagsvis i det planerade Allaktivitetshuset på Bodavallen. Behovet är två klassrum, med grupprum samt fritidshemvist. Även ytterligare en idrottshall är skolan i stort behov av.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2023-12

Bodaskolan, modul, Milstengatan

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Förskoleklass samt fritids behöver ha en permanent lokal. I väntan på Allaktivitetshuset på Boda är nu F-klass och fritidshemmet i modul. Avetablering av modul kan ske när skolans nya lokaler står klara.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2025

Bodaskolan A-resurs, Milstengatan 1 alt. Smörhulegatan 2 507 42 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Behov av anpassning. Uppsättning upp väggar för att dela upp större rum till mindre.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Bodavallen NYTT AKTIVITETSHUS, Sjumilagatan 6 50742 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Skolan är i behov av lokaler till åk F samt fritidshemmet, idag hyrs modul i närheten av skolan. Idrottshallen på Bodaskolan fyller inte behovet som uppstått av ökade antalet klasser och elever på skolan samt ökning av timplanen i idrottsämnet. 2 klassrum, 2 grupprum, arbetsrum samt fritidshemvist med kapprum är behovet samt en ny idrottshall.

Utomhus

Behov av en mindre skolgård utanför F-klass och fritidshem.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2023-12

Fjärdingskolan, Åsvägen, 507 41 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

HEMKUNSKAP: Hemkunskapen saknar tillgängliga kök för särskolans elever.

LJUD: Ljudabsorbenter behövs i flera klassrum.

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning saknar sekretessklassade dörrar.

Utomhus

Behov av regnskydd på skolgården.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Myråsskolan, Kyrkvägen 49 507 33 Brämhult

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Utökning till 4 paralleller (28 klasser samt fritidshem). Elevflödena i området ökar. Fastigheten är i dåligt skick och skolan har inte ändmålsenliga lokaler enligt skolan styrdokument.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2023-06

Bodaskolan, Milstensgatan, Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

MATSALAR: Matsalarna (liten o stor) behöver anpassas då elevströmmar ökat på skolan. De båda matsalarna är inte ändamålsenliga för skolans behov. Behov av anpassning har lyfts till förvaltare.

PASSERSYSTEM: Komplettering krävs på alla skolans ytterdörrar förses med passagersystemläsare.

UNDERVISNING: Öppna upp mellan två grupprum på plan fyra där det finns lokaler som är anpassade till elever med extra behov – Studion. Det finns ett större klassrum, ett mindre klassrum samt tre grupprum.

ARBETSFRUM: En dörr behöver sättas in mellan arbetsrum 333 och 330. Pedagogernas arbetsrum är trånga och arbetslagen tvingas dela på sig. Samarbete i arbetslagen måste möjliggöras för en bra arbetsmiljö.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

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
Bergdalskolan, Gustav Adolfssongatan 81 504 57 Borås Grundskola F-6	Renovering / Upprustning	0	0	0	0

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Björkhöjdskolan, Klinikvägen 48 C 504 57 Borås Grundskola F-9 CFL - mottagningsenhet.	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Engelbrektskolan, Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås Grundskola F-9	Behov av byggnation Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Engelbrektskolan MATSALS MODUL; Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås Grundskola F-9	Planerad byggnation				
GRF kontor, Olovholmsgatan 32 506 34 Borås Kontor					
Summa		0	0	0	0

Bergdalskolan, Gustav Adolfssongatan 81 504 57 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Matsalen; en vägg bör sättas upp för att dela av matsalen efter verksamhetens behov av ljudmiljön och mindre intryck för elever.

Omlädningsrum idrott; väggar som insynsskydd.

Elevhälsan (skolsköterskemottagning och kurator) saknar sekretessklassade dörrar.

Utomhus

Upprustning av skolgården. Ersätta lekutrustning som tagits bort samt anpassa till rastaktivitet för skolans elever.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Björkhöjdskolan, Klinikvägen 48 C 504 57 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Tillskapa ett förråd till verksamheten vid konferensrummet. Dela av konferensrummet till förråd och sätta in dörr från korridor.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Engelbrektskolan, Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Ökade elevströmmar i centrum. Skolans lokaler är inte ändamålsenliga till skolans styrdokument. Behov av ombyggnation.

LJUD/BULLER: klassrum till åk 4-6 behöver ljudabsorbenter.

IDROTTSBALL: Sätta in en dörr i korridor in till ett omklädningsrum i idrotten. Detta för att elever ska kunna byta om enskilt.

Utomhus

Skolgården är i behov av upprustning, utökning av lekredskap samt skapa bättre förutsättningar för rastaktivitet.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2028 eller senare

Engelbrektskolan MATSALS MODUL; Engelbrektsgatan 14, 506 36 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

MATSAL: Matsalen är trång för skolan verksamhet. Lunchschemat har inte möjlighet att följa Livsmedelsverkets rekommendationer för tid för elevernas skollunch. Förslagsvis sätts en angörande modul som kompletterande matsal och dockar an till befintlig.

Åk F-9 äter lunch och fritidshemmet äter frukost och mellanmål i matsalen.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

GRF kontor, Olovholmsgatan 32 506 34 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Utökning av medarbetare. Behov av fler kontor.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

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
Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16, 516 34 Dalsjöfors Grundskola 4-9 SU-grupp åk 4-6	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	0	0
Dannikeskolan, Stomsvägen 1, 516 94 Dannike Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Kerstinsgården, Puckvägen 6 56 34 Dalsjöfors Grundskola F-3		0	0	0	0
Rångedalaskolan, Gretlandavägen 10, 516 93 Rångedala Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Tummarpskolan, Boråsvägen 54, 516 31 Dalsjöfors Grundskola F-3	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	0	0
Äsperedskolan, Skolstigen 2, 516 92 Äspered Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16 FLEXENHET, 516 34 Dalsjöfors Fristående undervisningslokal SU-grupp		0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16, 516 34 Dalsjöfors

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Anpassning av salar och administration pga ökade elevströmmar och därmed mer personal och elever på Dalsjöskolan.

Då omorganisation av skolenheter i Dalsjöområdet sker i samband med ombyggnation av Tummarpskolan, krävs en översyn och anpassningar av tex specialsalar, klassrum, grupprum samt administration och elevhälsa på Dalsjöskolan som är anpassade till skolans styrdokument.

ARBETSNUM:

Pedagoger har sitt arbetsrum i ett utrymme bakom scenen i matsalen, fönsterlöst. Behov finns att undersöka möjligheten att öppna upp en dörr in till musiksalen.

KÖK: Behov av en ny en blast chiller.

Utomhus

Skolgården bör upprustas och anpassas till åk 7-9.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Dannikeskolan, Stomsvägen 1, 516 94 Dannike

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Skolsköterskemottagningen har behov av rinnande vatten i mottagningsrummet.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Kerstinsgården, Puckvägen 6 56 34 Dalsjöfors

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

LJUD: Ljudabsorbenter i ett litet rum för eleverna i SU-gruppen samt i rektors rum.

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning har krav på dörr och rum som är ljudklassat utifrån sekretess. Behov av ljudanpassning. Vattenkran är ett behov i lokalen som saknas.

KÖK: Behov av ny diskmaskin - kombi granul.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Rångedalaskolan, Gretlandavägen 10, 516 93 Rångedala

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagningen har behov av rinnande vatten i mottagningsrummet.

KÖK: Behov av ny diskmaskin- kombi granul. En höj och sänkbar arbetsbänk. Renovering av frysrum.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Tummarpskolan, Boråsvägen 54, 516 31 Dalsjöfors

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan består av tre byggnader. En äldre skolbyggnad från 40-talet, ett gammalt polishus och en villa. Lokalerna är undermåliga, idrottshall, kök och andra skol- och fritidsverksamhetslokaler är inte anpassade till skolans styrdokument. Skolan saknar hiss och är inte tillgänglighetsanpassad. Ökade elevströmmar i området har gjort att skolan behöver utökas och byggas om. Matsal, kök och idrottshall är undermåliga och lokalmässigt är ytan för liten för eleverna som går på skolan idag. En skola med 4 paralleller för åk F-6 är behovet med specialsalar, kök, idrottshall och skolgård.

KÖK: Behov av ny spis.

Utomhus

Vid ombyggnation bör skolgården anpassas efter verksamhetens behov.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2026

Äsperedskolan, Skolstigen 2, 516 92 Äspered

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

KÖK: Behov av ny diskmaskin - kombi granul.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Dalsjöskolan 4-9, Dalsjövägen 16 FLEXENHET, 516 34 Dalsjöfors

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

För att skapa arbetsro och öka tryggheten bland eleverna finns behov av ytterligare **en entré** där skolan har undervisning i Flex-verksamhet samt KSU (kommungemensam särskild undervisningsgrupp). Lokalerna används även som KTS (korttidstillsyn).

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

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
Asklandaskolan, Askvägen 14 513 32 Fristad Grundskola F-6	Behov av byggnation	0	0	0	0
Asklandahallen, Askvägen 14 513 32 Fristad Idrottshall	Renovering / Upprustning				
Bredaredskolan, Råryd 1 504 96 Bredared Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Fristadskolan, Skolvägen 6 513 34 Grundskola 7-9	Renovering / Upprustning Passagekortssystem Nytt behov	0	0	0	0
Fristadhallen, Stora Vägen 2, 513 34 Fristad Idrottshall	Pågående byggnation Passagekortssystem				
Gula skolan, Skolvägen 2 513 34 Fristad Grundskola F-6	Behov av byggnation Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	50
Sparsörskolorna, Slättängskolan o Kilskolan, Rosenvägen 6 513 50 Sparsör Grundskola F-6	Behov av byggnation Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Summa		0	0	0	50

Asklandaskolan, Askvägen 14 513 32 Fristad

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Ökande elevströmmar i Fristad-området. En utökning till 3 parallell F-6. Bygga ut så skolan kan ta emot 21 klasser (klassrum, grupprum, fritidshemvister, arb.rum lärare, administration, utökning av matsal samt specialsalar. Även köket behöver utökas, utredning eventuellt om tillagningskök.

Utomhus

Skolgården bör kompletteras med utrustning då elevantalet ökar.

Utökning

Utökning med en klass i varje årskurs F-6.

Inflyttning/Utflyttning

2027

Asklandahallen, Askvägen 14 513 32 Fristad

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Idrottshall, förråd och omklädning. Kontor/omklädning-dusch för lärare är i behov av renovering.

Utomhus

Yta för idrott utomhus bör rustas upp.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Bredaredskolan, Råryd 1 504 96 Bredared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagningen saknar medicinskt kylskåp.

KÖK: Köket är i behov av renovering.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Fristadskolan, Skolvägen 6 513 34

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Renovering av fastighet som inrymmer Hemkunskap och Teknik.

Renovering av två stycken hemkunskapssalar. Salarna renoverades **inte** i samband med övriga skolans ombyggnation 2017-2018.

Renovering av Teknisksalarna.

Tillgänglighetsanpassning av teknik- och hemkunskapssalar.

Behov av med passagekortssystem till alla fastigheter på skolan.

Utomhus

-

Utökning

Behov av modul med två stycken klassrum och grupprum, detta för att kunna utöka att Fristadskolan kan ta emot 6 paralleller.

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Fristadhallen, Stora Vägen 2, 513 34 Fristad

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Utökade elevströmmar på både Gula skolan F-6 samt Fristadskolan 7-9 plus utökad timplan i idrott och hälsa har gjort att Fristadhallen inte räcker till schemamässigt. Musiksäl saknas på skolorna. GRF i behov av en ytterligare idrottshall med musiksäl.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Gula skolan, Skolvägen 2 513 34 Fristad

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Behov av ombyggnation av gymnastiksal till fritidshemsavdelning. Skolan är i behov av de två klassrum som idag används till fritidshem.

Administrativa ytor behöver utökas tex konferens, kontor och elevhälsans lokaler. Övriga lokaler är slitna och ytskick bör renoveras.

Utomhus

Skolgården är i behov av upprustning i samband med ombyggnation.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2025

Sparsörskolorna, Slättängskolan o Kilskolan, Rosenvägen 6 513 50 Sparsör

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

MATSAL: Skolan är i behov av en större matsal (Slättängskolan) då elevantalet ökat på skolan och matsalen är trång.

KÖK: Behov av en bättre och säkrare passage mellan kök och in till matsalsserveringen. Idag går personalen med varma bleck precis där barnen lämnar sin disk.

Utomhus

Skolgården på Kilskolan är i behov av ny lekutrustning samt anpassas för rastaktivitet.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

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
Daltorpskolan 7-9, Stora Tvärgränd 1 504 33 Borås Grundskola 7-9	Passagekortssystem	0	0	0	0
Daltorpskolan F-6 (Kronängskolan 2), Gässlösavägen 52 504 41 Borås Modulskola Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Avetablering	0	0	0	0
NY SKOLA, GÄSSLÖSA Grundskola F-9 Grundsärskola 1-9 SU-grupp kommunikationsklass. s.	Behov av byggnation	0	0	900	0
Svedjeskolan, Svedjegatan 3, 504 45 Borås Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Summa		0	0	900	0

Daltorpskolan 7-9, Stora Tvärgränd 1 504 33 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Målning och renovering av ytskick i flera av skolans klassrum, korridorer och andra lokaler.

KÖK: Behov av stekbord samt en 50 liters gryta.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Daltorpskolan F-6 (Kronängskolan 2), Gässlösavägen 52 504 41 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

Skolgården bör kompletteras med konstgräs på viss del samt ett bollplank.

Avetablering

Avetablering i samband med att ny skola på Gässlösa står klar.

Inflyttning/Utflyttning

2023-06

NY SKOLA, GÄSSLÖSA

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

BYGGNATION: Daltorpskolan åk F-6 samt fritidshemmet har sin verksamhet i modulsolan K2. Kommunikationsklass lokaler hyrs in från PEAB på Åkermansväg. Grundsärskolan i Borås är i behov av utökat antal platser.

Dessa tre verksamheter samt behov av fler elevplatser i staden och området Göta/Gässlösa utgör ett behov av byggnation av ny skola. Skolan ska byggas för tre paralleller i åk F-6 och fyra paralleller i åk 7-9 med grundsärskola och särskilda undervisningsgrupper (en flexibel byggnad som kan tillgodose Borås stads behov), ca 900 elever.

Utomhus

Skolgård ska tillskapas och anpassas efter verksamheternas behov.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2024-06

Svedjeskolan, Svedjegatan 3, 504 45 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Behov av målning och renovering av ytskick i flera av skolans lokaler.

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskans lokaler som inte är ändamålsenliga och godkända för MI i skolan.

Mottagningen är för liten, det finns inget vatten, luften är dålig och det luktar mögel.

Det går inte att utföra neurologstatus, kontroll av synen måste göras med öppen dörr, sekretessen kan ej hållas, hygienkraven kan ej hållas då det inte finns vatten på rummet.

Ofta sitter det 5-6 personer där inne då skolsköterskan har besök.

KÖK: Behov av ny ugn och chiller.

Utomhus

Lekstuga på skolgården behöver upprustning och renovering då den är i dåligt skick.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

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
Byttorpsskolan, Vindelgatan 4 504 65 Borås Grundskola F-6 inkl. folkbibliotek	Pågående byggnation Passagekortssystem	200	0	0	0
Skola i Norrbyområdet för behov av utökade elevplatser i området Grundskola F-6	Behov av byggnation				
Särlaskolan, Särlagata 1 504 39 Borås Grundskola F-9	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	50	0
Särlaskolan modul, Särlagatan 1 504 39 Borås Modul, undervisning	Avetablering	0	0		
Summa		200	0	50	0

Byttorpsskolan, Vindelgatan 4 504 65 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan ska utökas till 3 paralleller, 21 klasser samt fritidshem. Specialsalar, tillagningskök, administrativa ytor och idrottshall.

Utomhus

Skolgården rustas upp.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

Skola i Norrbyområdet för behov av utökade elevplatser i området

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

BYGGNATION/OMBYGGNATION: Ökade elevströmmar i området gör att det finns behov av en skola i Norrbyområdet. Behovet är en F-6-skola med 2 paralleller. Särskolan omvandlas till en renodlad 7-9-skola.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2028 eller senare

Särskolan, Särslagata 1 504 39 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Särskolan är i behov av renovering och ombyggnation. Skolan ska bli en 7-9 skola (5-6 par, 500 elever). Åk F-6 evakueras till Byttorpskola i närområdet. Särskolans lokaler bör anpassas till skolans styrdokument i åk 7-9.

Utomhus

Skolgård anpassas till skolan verksamhet.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2024-06

Särskolan modul, Särslagatan 1 504 39 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

Avetablering

Syftet att modulen ska stå kvar för Särilaskolans 7-9 ombyggnation (evakuering av elever), därefter kan den avetableras.

Inflyttning/Utflyttning

2024-06

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
Idrottshallar Idrottshallar					
Kommunikationsklasser Regementet, Åkermans väg 6 504 31 Borås Grundskola 1-9 SU-grupp elever med språkstörning	Avetablering	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Idrottshallar

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Förändrad kursplan i Idrott och hälsa innebär att flera skolor har svårt att få tiderna i anslutande idrottshall att räcka till. De planerade idrottshallarna bör byggas inom rimlig tid för att tillgodose detta. De befintliga som finns bör ses över om det går att bygga till en mindre hall i anslutning.

Flera av grundskolorna i Borås Stad har för liten tillgång till idrottshallar vilket gör att skolans behov inte tillgodoses i ämnet Idrott och hälsa.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Kommunikationsklasser Regementet, Åkermans väg 6 504 31 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Avetablering

Verksamheten väntar på att integreras i den nya skolan på Gässlösa. Avetablering/uppsägning kan ske när nya skolan på Gässlösa står klar.

Inflyttning/Utflyttning

2024-06

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
Sandgårdskolan, Skolvägen 14 518 30 Sandared Grundskola 7-9	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	0	0
Sandaredskolan, Skolvägen 19 518 30 Sandared Grundskola F-6	Behov av byggnation Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Sandaredskolan modul, Skolvägen 19 518 30 Sandared Modul, undervisning		0	0	0	0
Sandaredshallen, Alingsåsvägen, 518 30 Sandared Idrottshall					
Sandhultskolan, Bredaredsvägen 10 504 78 Sandhult Grundskola F-6	Passagekortssystem	0	0	0	0
Sjömarkenskolan, Ljungvägen 14 518 41 Sjömarken Grundskola F-6		0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Sandgårdskolan, Skolvägen 14 518 30 Sandared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan är i behov av renovering och ombyggnad för att passa skolans styrdokument och arbetsmiljökrav. En ombyggnation av Sandaredskolan i samband med Sandgårdskolans ombyggnation för att få hela **skolområdet** behov och funktioner att passa

verksamheten i åk F-9.

Utomhus

Skolgård är i behov av upprustning och bör anpassas efter verksamhetens behov vid ombyggnation.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2028 eller senare

Sandaredskolan, Skolvägen 19 518 30 Sandared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan är i behov av att utöka sin matsal och kök samt ombyggnation av förskoleklass- och fritidshemslokaler. En flytt av Hemkunsksal till Sandgårdskolan kan bidra till utökning av kök och matsal. En modul står på skolan och rymmer 2 klasser som behöver permanent byggas in i skolfastigheten. Konferensrum och personalutrymmen saknas på skolan. Kökspersonalens utrymmen är för trånga och inte anpassade till god arbetsmiljö, köket är anpassat för 300 elever och det är 500 elever i dagsläget. Tillskapa tillagningskök.

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning saknar sekretessklassade dörrar.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2028 eller senare

Sandaredskolan modul, Skolvägen 19 518 30 Sandared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Avetablering

Uppmärksamma - förlängning av modulens bygglov då den **inte** går att avetablera innan ombyggnation av skolan är klar.

Sandaredshallen, Alingsåsvägen, 518 30 Sandared

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

Ytan för idrottsundervisning utanför idrottshallen är i stort behov av att rustas upp.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Sandhultskolan, Bredaredsvägen 10 504 78 Sandhult

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning saknar sekretessklassade dörrar.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Sjömarkenskolan, Ljungvägen 14 518 41 Sjömarken

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Avloppslukt i delar av skolan. Påverkar arbetsmiljön. Undersökningar för att hitta orsak pågår på skolan.

Utomhus

-

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
Erikslundskolan, Campinggatan 1, 506 40 Borås Grundskola F-9 Grundsärskola 1-9	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	0	0
Erikslundskolan Solgården, Campinggatan, 501 13 Borås Fristående undervisningslokal, Grundsärskola 1-3	Renovering / Upprustning	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Erikslundskolan, Campinggatan 1, 506 40 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan är i behov av ombyggnation - nybyggnation och utökning. Elevflödena ökar. Tillgängligheten på skolan är begränsad (enheten innefattar även grundsärskola). Fastigheten är i dåligt skick och lokalerna är undermåliga samt är inte anpassade till skolans struktur, organisation och styrdokument.

VENTILATION: behov av att få till en tillfällig lösning för att förbättra luftkvaliteten i klassrummen i F-9 tills ombyggnationen är klar.

Utomhus

Skolgården är i behov av upprustning i samband med ombyggnation - nybyggnation.

RASTBOD: behov av ny förvaringsbod för rastleksaker på F-6, den befintliga är i mycket dåligt skick.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2026

Erikslundskolan Solgården, Campinggatan, 501 13 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Behov av anpassning i lokalerna för särskolans verksamhet. Behov presenterad för förvaltaren.

Utomhus

-
Utökning/Avetablering
-

Inflyttning/Utflyttning

2022-06

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
NY SKOLA 2 (Trandared, Sörmarken, Svengärde) Centrum) Grundskola F-6	Behov av byggnation	0	0	0	0
Trandaredskolan modul, Trandaredsgatan 36 507 61 Borås Modul, undervisning		0	0	0	0
Trandaredskolan, Trandaredgatan 36 507 61 Borås Grundskola F-6 inkl. folkbibliotek	Behov av byggnation Passagekortssystem	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

NY SKOLA 2 (Trandared, Sörmarken, Svengärde) Centrum)

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Behov av en F-6-skola i området (skolan bör byggas flexibel med möjlighet till omställning av årskurser).

Skolorna i innerstaden är trånga och för att tillgodose ökade elevströmmar i området enligt befolkningsprognos i Borås Stad behövs en ny skola på Trandared/Sörmarken/Svengärde.

Utomhus

Skolgård ska tillskapas och anpassas efter verksamhetens behov.

Utökning/Avetablering
-

Inflyttning/Utflyttning

2027

Trandaredskolan modul, Trandaredsgatan 36 507 61 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

-

Utomhus

-

Avetablering

Uppmärksamma att avetablering först kan ske när ombyggnation av Trandaredskolan skett. De ca 100 elevplatserna som finns i de fyra klassrummen ska efter ombyggnation kunna flytta in i permanenta skollokaler.

Trandaredskolan, Trandaredgatan 36 507 61 Borås

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

OMBYGGNATION: Skolan har behov av ombyggnation för att få större klassrum då den befintliga utformningen inte stödjer skolans nya styrdokument och klassrummen inte kan ta tillräckligt många elever i en klass. Flera klassrum är idag utformade som grupprum, små och inte ändamålsenliga. Även de elevplatser som idag finns i moduler behöver byggas in i permanenta skollokaler. Idrottshallen behöver utökas.

ELEVHÄLSAN: Upptäckt av att lokalerna är i dåligt skick. Lokalerna bör ses över så att god arbetsmiljö tillgodoses. Utredning av nya lokaler till Elevhälsan är önskvärd.

Utomhus

Vid ombyggnation bör skolgården anpassas efter verksamhetens behov.

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2027

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
Kinnarummaskolan , Skolgränd 5 515 92 Kinnarumma Grundskola F-6	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0

Objekt	Förändrat behov	Förändrat behov av kapacitet 2022	Förändrat behov av kapacitet 2023	Förändrat behov av kapacitet 2024	Förändrat behov av kapacitet 2025
Svaneholmskolan, Skolgatan 3 515 61 Svaneholm Grundskola F-6	Passagekortssystem	0	0	0	0
Viskaforsskolan, Varbergsvägen 79 515 34 Viskafors Grundskola F-9	Renovering / Upprustning Passagekortssystem	0	0	0	0
Summa		0	0	0	0

Kinnarummaskolan, Skolgränd 5 515 92 Kinnarumma

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning har krav på dörr och rum som är ljudklassat utifrån sekretess. Vattenkran är ett behov i lokalen som saknas.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Svaneholmskolan, Skolgatan 3 515 61 Svaneholm

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

ELEVHÄLSAN: Skolsköterskemottagning har krav på dörr och rum som är ljudklassat utifrån sekretess. Vattenkran är ett behov i lokalen som saknas.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

Viskaforsskolan, Varbergsvägen 79 515 34 Viskafors

Beskrivning av förändrat behov och orsak 2023-2025

Inomhus

Behov av målning och renovering av ytskick i vissa av skolans lokaler.

PERSONALRUM, Berget: Utredda om det går att tillskapa en toalett till personalen.

Utomhus

-

Utökning/Avetablering

-

Inflyttning/Utflyttning

2022-12

6 Sammanfattning av behov

Pågående byggnationer

- Byttorpskolan, etapp 1 klar 2021, etapp 2 klar 2022
- Fristadhallen 2, klar 2022
- Myråsskolan, etapp 1 klar 2022, etapp 2 klar 2023

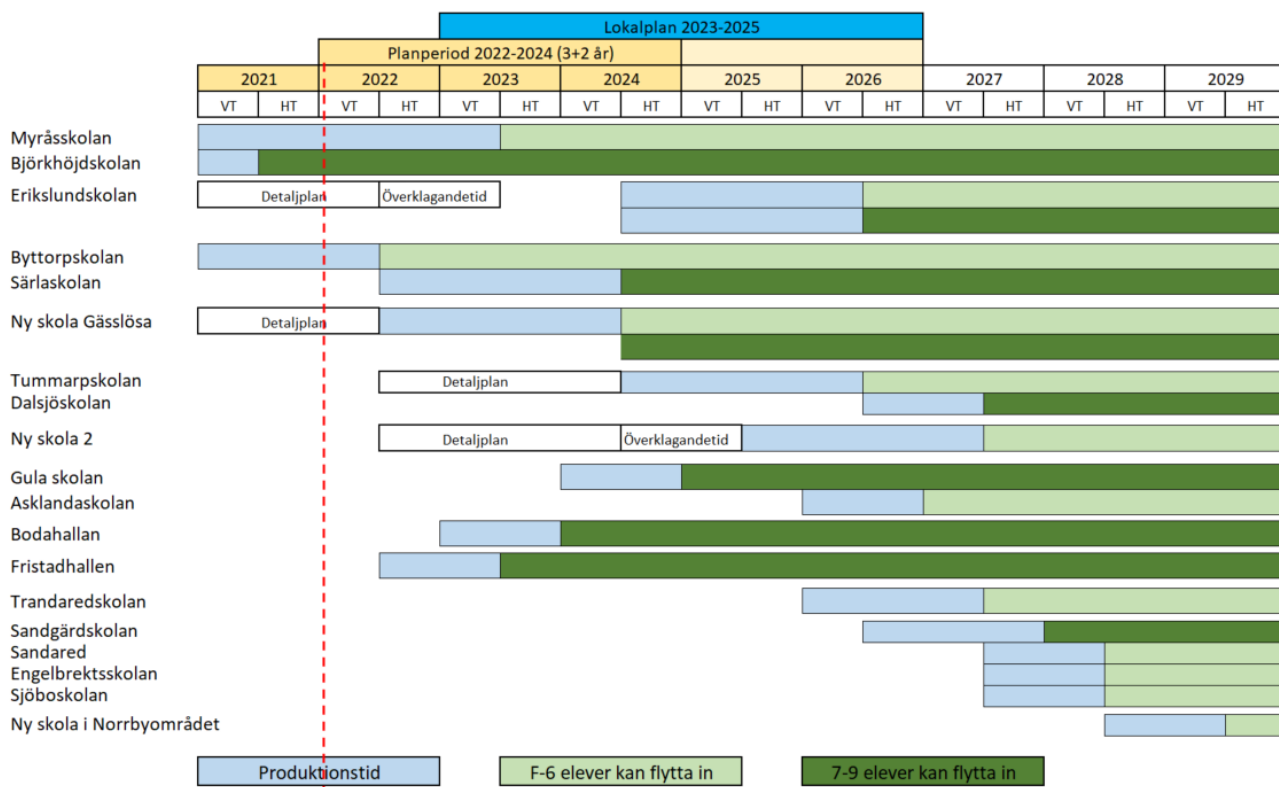
Planerade byggnationer

- Fredriksborgskolan, ny skola Gässlösa
- Erikslundskolan
- Säraskolan
- Engelbrektskolan, matsalsmodul
- Bodavallen - Bodaskolan, Allaktivitetshuset

Behov av byggnation

- Asklandskolan
- Gula Skolan
- Sandgärds skolan
- Sandaredskolan
- Ny skola 2, Trandared/Sörmarken
- Trandaredskolan
- Engelbrektskolan
- Tummarpskolan
- Dalsjöskolan

Sammanfattning Ny- och Ombyggnation tidsplan



Renovering och upprustning

- Se information kring renovering och upprustning under respektive område.

Avetableringar

- Modul på Myråsskolan
- Åkermans väg

7 Passerkortssystem

Grundskolorna Borås Stad är i behov av passerkortssystem. Skolorna behöver kunna kontrollera skolans dörrar ur ett säkerhetsperspektiv. En prioriteringslista ska förslagsvis göras med CKS på ordning av utbyggnad av passerkortsanläggningar på våra grundskolor i Borås Stad. Prioriterat är högstadieskolor samt skolor i utsatta områden.

Lokalförsörjningsförvaltningen har som standard att utrusta nya objekt och ombyggnationsobjekt med passerkortsanläggning, detta sker med handledning av CKS. Det innebär ett yttre skal, på ytterdörrar, samt vissa dörrar inomhus som används av någon speciell profession eller ska nyttjas vid tex uthyrning. Övriga dörrar i skolorna har vanliga nycklar på insidan. Skolan har på detta sätt kontroll på sina ytterdörrar, de kan kontrollera när det ska låsas samt att alla dörrar kan låsas samtidigt. Alla

skolidrottshallar har även behov av detta system då det blir enkelt och säkert att hyra ut till föreningar och medborgare.

Följande skolor är utrustade med passagesystem. Passagesystemet kan antingen vara av äldre funktion med lokal manövrering på skolan och vissa system styrs av CKS och Borås Stads tjänstekort:

- Asklandaskolan
- Bergdalskolan
- Björkhöjdskolan
- Bodaskolan
- Byttorpskolan
- Ekarängskolan
- Erikslundsskolan
- Fristadskolan
- Gånghesterskolan
- Hestra Midgårdskolan
- Kerstingårdskolan
- Kristinebergskolan
- Myråsskolan
- Sandaredskolan
- Sandgärdskolan
- Sjöboskolan
- Sjömarkensskolan

Följande skolor behöver under året 2022 installera nytt, utöka alternativt byta ut gamla system:

- Bodaskolan
- Dalsjöskolan
- Engelbrektskolan
- Sandaredskolan
- Sandgärdskolan
- Daltorpskolan
- Fristadskolan
- Viskaforsskolan

Adriana Waris
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00172 3.5.4.0

Grundskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi- och klimatstrategi

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi – och klimatstrategi godkänns.

Sammanfattning

Borås Stads Energi-och klimatstrategi gäller sedan december 2020. Strategin pekar ut nio prioriterade områden för stadens arbete med att minska utsläpp av växthusgaser och skydda samhället från effekterna av ett förändrat klimat. I strategin slås fast att alla nämnder och bolagsstyrelser ska ha egna handlingsplaner för hur respektive organisation ska jobba med strategin. Ett förslag till Grundskolenämndens handlingsplan för Borås Stads Energi – och klimatstrategi har tagits fram. Åtgärder i handlingsplanen följs upp och redovisas i samband med den årliga rapporteringen av nämndens miljömålsuppföljning.

Ärendet i sin helhet

Borås Stads Energi-och klimatstrategi gäller sedan december 2020. Strategin pekar ut nio prioriterade områden för stadens arbete med att minska utsläpp av växthusgaser och skydda samhället från effekterna av ett förändrat klimat. I strategin slås fast att alla nämnder och bolagsstyrelser ska ha egna handlingsplaner för hur respektive organisation ska jobba med strategin. Borås Stads skolor arbetar enligt läroplanen för skola, Lgr 11, och det åligger nämnden att elever ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur de olika val som människor gör kan bidra till en hållbar utveckling såväl ekonomisk som social och miljömässig. Skolan har här en viktig roll i hur elever lär sig möta olika utmaningar och föra varierande resonemang utifrån olika perspektiv.

Samtliga utav Borås Stads skolor arbetar med att undervisa om hållbar utveckling i skolan.

I Grundskolenämndens handlingsplan tydliggörs åtgärder kopplade till målen i Borås Stads Energi-och klimatstrategi där nämnden bland annat fokuserar på minskade utsläpp i samband med resor, fortsatt distansarbete i stor utsträckning för de funktioner där detta är möjligt. Kostverksamheten ansvarar för planering och tillagning av måltider som är klimatanpassade. Kostverksamheten minskar

matsvinn genom att väga och följa upp sitt matsvinn varje dag. Vidare undersöks möjligheten att installera rörelsesensorer där detta bedöms lämpligt för att på så vis minska energiförbrukningen. Vid nybyggnation av skolor poängterar nämnden att befintlig växtlighet och träd alltid i den mån det är möjligt tas till vara och bevaras, något som bidrar till ökad lagring och upptagning av koldioxid.

Elever i skolorna inkluderas i arbetet med energi och klimatstrategin genom undervisning samt genom skräpplockardagar. Lek-och övrigt material som köps in till skolorna sker enligt upphandlingsavtal med miljöanpassade och giftfria produkter.

Åtgärder i handlingsplanen följs upp och redovisas i samband med den årliga rapporteringen av nämndens miljömålsuppföljning.

Beslutsunderlag

1. Borås Stads Energi-och klimatstrategi.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Miljö- och konsumentnämnden.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Grundskolenämndens handlingsplan för Energi och klimatstrategi

Fokusområden (9st)				
Strategier för minskad klimatpåverkan	Mål	Aktiviteter	Kortsiktigt	Långsiktigt
Fossilfri vägtrafik och ökat antal resor med gång, cykel och kollektivtrafik.	Minska utsläpp i samband med resor.	<p>Förvaltningen arbetar utifrån Borås Stads riktlinjer för resor där dessa fyra principer efterlevs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pröva om resan kan ersättas med andra mötesformer. • Gå, cykla eller åk kollektivt. • Undvik resor med privat bil i tjänsten. • Föredra biogas- och elfordon vid inköp. <p>Förvaltningen klimatkompenserar för de flygresor som genomförs i verksamheterna, bland annat genom satsningar på digital mötesteknik, energieffektiv utrustning.</p>	Pågående	Minska utsläpp i samband med resor.
		Arbete hemifrån medför att utsläpp i samband med resor till och från arbetet minskar. Fysiska möten kommer kombineras med digitala möten.	Fortsätta med digitala möten där det fungerar.	Höja acceptans för digitala möten.
		Analysera resestatistik för resor i tjänst i förvaltningen.		Årligen.
		Ta fram en tydlig rutin med undantagsfall då det är tillåtet att använda privatbil i tjänst och implementera denna.	2022.	

		Genomföra resevanundersökning av central administration i förvaltningen.		Ärligen.
		Delta i kampanjen ”Cykelvänlig arbetsplats”. Grundskoleförvaltningen, Olovsholmsg. 32 central-administration deltar sedan 2018. På egna ben - Projekt för elever i årskurs 4-6 under v. 38-42 med Hållbart resande Väst. Syftet är att lära elever om hållbara resvanor, hälsa och trafiksäkerhet. När eleverna tar sig till och från skolan genom att gå, cykla eller på andra sätt undvika bilen samlar de poäng tillsammans. Med sina poäng tävlar klassen mot andra deltagande klasser om fina priser. På utvalda skolor görs också resevanundersökningar. Målsättningen är att öka andel elever som deltar i kampanjen varje år.		Ärligen.
		Vaktmästarna planerar sina resor/besök på skolorna och lägger upp lämplig rutt samt samåker för att minska körsträckor och bilanvändning.	Pågående.	Alla resor i tjänst är planerade med lämplig resväg och är fossilfria.
Byggnation med låg klimatpåverkan.	Vid byggnation av nya skolor sträva efter låg klimatpåverkan.	Grundskoleämnden har antagit riktlinjer för nybyggnation och ombyggnation av skolor. Riktlinjerna används som beställningsunderlag till Lokalförsörjningsförvaltningen (LFF) vid nybyggnation och ombyggnation av skola.	Revideras under 2022	Mindre klimatpåverkan vid nybyggnation.
Resurseffektiv konsumtion och produktion.	Vid inköp av kost och tillagning av måltider sträva efter resurseffektivitet.	Kostverksamheten ansvarar för planering och tillagning av måltider som är klimatanpassade. Under 2021 är snittet per rätt 0,7 kg CO ₂ e	Matsvinn ska mätas på alla skolor.	Arbete med matsvinn ska vara en naturlig del i det pedagogiska arbetet.

		<p>(koldioxidekvivalenter)/måltid). Kostverksamheten väger och följer upp sitt matsvinn varje dag för att minska matsvinnet. Målsättningen är att komma ner under 7 % till år 2030 (max 45g/portion).</p> <p>Pedagoger på skolorna ansvarar för att anmäla förändringar i elevantal inför måltider. Kostverksamhetens menyer har redan nått klimatlöftet med maximalt 0,9 kg CO₂e/måltid i snitt.</p>		
	Giftfri skola.	Inköp av läromedel, lek-och övrigt material sker enligt upphandlingsavtal med miljöanpassade och giftfria produkter.	Pågående.	Endast giftfria material väljs.
		Lokalvård arbetar aktivt med att minska användning av kemikalier genom att utbilda personal, optimera dosering av kemiska produkter och använda sig av kemikaliefria städmetoder.	Pågående.	Kemikaliefria städmetoder används. Endast miljövänliga kemiska produkter väljs med rätt dosering.
		Kostverksamheten fasar ur platsredskap och teflonpannor.	Pågående.	Inga redskap/material med plast/teflon används i storkök.
	Resurseffektiv konsumtion.	Följer förvaltningens rutin för källsortering. Vi återanvänder: kurslitteratur, läromedel, arbetskläder, datorer, inventarier, möbler och kontorsmaterial.	Pågående.	Färre inköp.

		Samarbete med Återbruket, Sociala omsorgsförvaltningen.		
Resurseffektiv energianvändning och – försörjning.	Minska onödig energianvändning.	Se över möjligheten att installera rörelsesensorer för resurseffektiv energianvändning i administrativ lokal samt utomhus.	Utreda behov på kvalitetsdialoger om lokalernas beskaftenhet.	Minskad onödig energianvändning.
		Inkludera information om energianvändning via solceller i undervisningen.	Inventera antal skolor med solceller.	Ökad kunskap om energianvändningen från solceller.
Ökad lagring och upptag av koldioxid.	Ta vara på befintlig växtlighet.	Grundskolenämnden har valt att inte fokusera på detta område.		

Strategier för klimatanpassning	Mål	Aktiviteter	Kortsiktigt	Långsiktigt
Integrering av klimatanpassning i kommunkoncernens verksamheter.	Barn ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur olika val kan bidra till en hållbar utveckling. Klimathänsyn och hållbar livsstil ska bli en självklar del av vardagen för nästa generations boråsare.	Miljöperspektivet i undervisning följer Läroplanen för grundskola (Lgr 11) som har koppling till målen inskrivna i Agenda 2030. Utöver undervisning anordnar skolor exempelvis skräpplockardagar med Håll Sverige Rent. Skolor arbetar med grön flagg som är en metod för ett strukturerat arbete med miljöfrågor. Utbilda elever till klimatsmarta boråsare.	Pågående	Elever har kunskap om hållbar utveckling.
Klimatanpassning i den fysiska planeringen av befintlig bebyggelse.	Ökat skydd mot klimatförändring.	Utbyggnation av solskydd på skolorna.	Pågående	Alla skolor ska vara godkända vid tillsyn.
Trygg och säker teknisk infrastruktur i ett förändrat klimat.	Hållbar teknisk infrastruktur.	Grundskolenämnden har valt att inte fokusera på detta område.		
Robust och säker ledning i kris orsakat av klimatförändringar.	Nämnden är väl förberedd för oförutsedda händelser.	Grundskoleförvaltningen har en väl utarbetad krisplan.	Implementera nya planen.	Alltid ha en uppdaterad och aktuell plan.
		Planera för en krisövning inom förvaltningen kopplat till effekter av klimatförändring såsom skogsbränder eller översvämningar.	Planera för krisövning.	Krisövning genomförd.

Peter Skoglund
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00156 3.5.4.0

Yttrande över remiss: Riktlinjer beställar - utförarmodellen

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden avstyrker remissen: Riktlinjer beställar- /-utförarmodell och översänder kommentarer för fortsatt beredning i Kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Riktlinjer omfattar främst de tjänster där Servicenämnden är utförare men riktlinjen kan även användas vid interna beställningar mellan andra nämnder och bolag te x inom stadskansliets verksamheter.

Köp av verksamhet inom kommunen behöver inte genomgå upphandling då kommunen räknas som en gemensam koncern. Servicenämnden tillhandahåller tjänster som dels kan konkurrensutsättas (ex snöröjning, vaktmästeri, entreprenad) men även annan verksamhet som inte kan konkurrensutsättas (tex. IT, löneadministration och ekonomiredovisning). Stadskansliet har även de verksamheter som inte kan konkurrensutsättas (koncerninköp och tjänstekortsorganisation).

Grundskolenämnden avstyrker riktlinjer beställar- /-utförarmodell utifrån att den verksamhet som inte kan konkurrensutsättas bör lyftas ur beställar- /-utförarmodell och finansieras i särskild ordning med renodlat kommunbidrag.

Kostnadsfördelningar för en verksamhet som inte kan konkurrensutsättas är ett icke renodlat köp- och säljflöde vilket medför att kostnaden inte kan påverkas av den verksamhet som får kostnaden fördelad till sig. Korrekta köp- och säljflöden skall fortsätta att faktureras samt den dialog som beskrivs i riktlinje skall fortsätta att bedrivas.

Dialogen mellan verksamheter bidrar till att Borås stad gemensamt kan välja de långsiktiga hållbara lösningarna. Men kostnadsfördelningar medför ofta på lokal nivå att beslut/business case beräknas utifrån det fakta som finns lokalt på enheten. Kostnadsfördelningar av icke påverkbara kostnader gör därmed att enheten lokal väljer de kortsiktiga lösningarna som är bra för enheten utan att se till det större perspektivet med de hållbara strategiska lösningarna för Borås Stad.

Ärendet i sin helhet

Förslag till riktlinje för beställar- /utförarmodellen har skickats på remiss till alla nämnder och bolag. Grundskolenämnden avstyrker remissen: Riktlinjer beställar- /-utförarmodell och översänder kommentarer för fortsatt beredning i Kommunstyrelsen.

Grundskolenämnden ser vikten i en servicefunktion med hög kompetens, helhetsperspektiv och som arbetar för stadens bästa. Det är av hög vikt att kontinuerliga dialogmöten sker mellan de olika parterna för att gemensamt arbeta för att skapa de bästa och mest effektiva arbetssätten.

Grundskolenämnden ser dock problematik i den pågående beställar- /-utförarmodell som finns i Borås Stad. Och då främst inom den verksamhet som inte kan konkurrensutsättas. Detta gäller både tjänster från Servicenämnden men även de som tillhandahålls av stadskansliet.

Vid korrekta köp och sälj flöden finns en förutsättning för en beställar- och utförarmodell. Men för verksamheter som inte kan konkurrensutsättas tappar beställar- utförarmodellen delvis sitt syfte. Dvs beställare kan inte påverka kostnad eller pris och därmed finns inget mervärde av att fördela en kostnad. Denna fördelning medför en hög grad administration (arbetstimmar). Denna administration finns inom verksamheten som utför tjänsten och inom den verksamhet som får kostnaden fördelad till sig. För att en effektiv ekonomisk styrning skall kunna uppnås är en förutsättning att ansvar och kostnad följs åt. Om denna förutsättning saknas försvinner incitamentet för effektivisering.

Ett korrekt köp och sälj flöde utgår ifrån ett uppstått behov, en offert med efterföljande värdering av pris/nytta samt beslut om en beställning. Därefter sker betalning.

Beslutsfattande över de verksamheter som inte kan konkurrensutsättas finns inte i beställar- utförarmodellen utan beslut om nivå och funktion ägs av kommunfullmäktig/kommunstyrelsen eller av den utförande organisationen själv. Därav bör dessa organisationer finansiellt lyftas ur beställar- och utförarmodellen och finansieras genom direkta kommunbidrag som avsätts i ordinarie budgetprocess.

Kommunstyrelsens påverkan och ansvar framgår i Riktlinjen för beställar- / utförarmodellen på sidan 4. Under rubriken *Start eller utökning av verksamhet* beskrivs att kommunstyrelsen alltid skall konsulteras innan start av ny verksamhet. Och under rubriken *Kommunstyrelsens ansvar* beskrivs att ”kommunstyrelsen har rätt att fördela kostnader genom så kallade fördelningsnycklar för köp av verksamhet som är kommungemensamma från olika interna utförare eller typer av tjänster.”

Genom kommunstyrelsens ansvar flyttas beslutet från nämnd till kommunstyrelsen och följaktligen bör kommunbidrag flyttas från nämnder till stadskansliet för att därigenom finansiera de verksamheter som är kommungemensamma och inte kan konkurrensutsättas.

En fördelningsnyckel är alltid svår att beräkna. Många olika aspekter och perspektiv kan vägas in i en nyckel. Vad som driver kostnad måste noggrant utredas inför skapandet av fördelningsnyckel? Det finns transaktionsintensiva större verksamheter och det finns komplexa mindre verksamheter? Hur skall dessa värderas gentemot varandra. Varje val som görs kan ifrågasättas och motiveras till att en felaktig fördelning har gjorts.

Vid fördelning behöver frågan ställas om den fördelade kostnaden påverkar aktiviteter hos beställaren som leder till förbättring för Borås Stad som helhet. Dvs leder fördelning av kostnad till förändrade positiva beteenden gällande effektivitet och kostnadsmedvetenhet eller har fördelningen skapat en omöjlighet att värdera en helhet. Varje fördelningsnyckel kommer löpande vara ett underlag till diskussion om rättvisa eller ej. Dessa diskussioner, ofta högljudda och livliga, kommer leda till att nycklar och principer görs om utan att den verksamhet som fördelar kostnad har förändrats.

Under rubriken *Långsiktighet i agerandet* beskrivs att ”Verksamheten ska alltid eftersträva långsiktiga lösningar även om dessa initialt blir dyrare än en mer tillfällig lösning.”

Utifrån fördelningsnycklar, främst inom IT, kan motiv uppstå på verksamhetsnivå att frågå det bästa för Borås Stad. Detta genom att på lokal nivå värdera kostnaden gentemot den tjänsten som uppfattas levereras.

Detta är i hög grad aktuellt just nu vid Grundskolenämndens övergång från fristående datorer som finns utanför dataservice verksamhet till att dessa skall ersättas med datorer managerade och hyrda från dataservice. Vid bytet tillkommer en fördelning av fasta kostnader för varje ansluten dator genom den sk anslutningsavgiften. Rektor upplever att de har idag alla nödvändiga tjänster (Outlook, teams etc.) och att avgiften tillkommer utan extra tillförd nytta.

Samtidigt kommer förändringen få konsekvenser mellan nämnder.

Grundskolenämnden kommer få en ökad kostnad genom ett ökat antal anslutna datorer som påförs en avgift. Behov av ersättning per anslutning kommer därav minska för dataservice. Anslutningsavgiften kommer därav att minska succesivt per dator och Vård och äldre (samt övriga nämnder) kommer totalt sett att få sänkt kostnad genom att pris per anslutning minskar.

Dataservice verksamhet är i stort sett oförändrad. Fördelningsnyckeln flyttar kostnad mellan nämnderna och verksamhet på lokal nivå har ett incitament att gå mot aktiviteter som inte främjar långsiktigt agerande inom Borås Stad.

Det finns fler exempel där incitament finns att inte välja de långsiktiga hållbara lösningarna på lokal verksamhetsnivå. Te x inom telefonservice där en kostnad på 2 508 kr fördelas per telefonnummer för att finansiera medarbetare i växel samt IT-stöd för växel. Kostnaden fördelas till de enheter som återfinns i CMG (telefonregister). För en rektor handlar det då om det finns ett behov att visa sina mobiltelefonnummer till te x fritidshemmet i CMG. För en skola räcker det med att endast skriva ut nummer på hemsidan där vårdnadshavare kan se numret. Därav kan enheten spara 2 508 kr för varje mobiltelefon som de kan

hålla utanför CMG. I CMG har skolan endast ett behov av att registrera enstaka nummer för personal som behöver bli nådd inom Borås Stads organisation och där en funktion finns att nyttja hänvisning/bortkoppling via Outlook till rektor, biträdande, skoladministratör, elevhälsa etc. För 2500 kr får skolan en klassuppsättning matteböcker och valet kommer därför att göras mellan ett registrerat mobilnummer i CMG eller en klassuppsättning matteböcker. Samtidigt påverkas inte kostnaden för Borås stad utan fördelningsprincipen/modellen ger upphov till olika speciallösningar som inte stödjer ett långsiktigt hållbart arbete.

Vid löpande diskussioner mellan nämnden och telefoniservice framkommer även att telefoniservice gärna vill att nämndens verksamheter avvaktar att avsluta vakanta nummer då licenshantering inom MEX är lite problematiska att stänga och starta upp. Även detta påvisar det ologiska med en kostnadsfördelning. Grundskolenämnden föreslår även här att telefoniservice får ett renodlat kommunbidrag som täcker de fasta kostnader som finns inom enheten. Telefoniservice kan därefter flytta vakanta telefonnummer/licenses och bibehålla det antal som planeras används inom närliggande period och om licensen är kopplad till en faktisk kostnad kan telefoniservice avsluta det antal licenser som inte kommer att nyttjas inom närliggande period.

Genom en förändrad logik för finansiering kan kommunstyrelsen underlätta för båda parter (beställare och utförare) att välja de långsiktiga goda lösningarna som eftersträvas i Borås Stad.

Detta skall inte blandas ihop med de flöden som bygger på ett korrekt köp och sälj flöde. Te x om en tjänst nyttjas från dataservice till att installera ett nätverksuttag eller hyreskostnad/abonnemang för en dator/mobiltelefon. Runt dessa flöden finns ett korrekt köp och sälj flöde med ett uppstått behov, en offert, värdering av pris/nytta samt en eventuell efterföljande beställning och betalning.

Under rubriken *Dialog, samverkan och öppenhet* lyfts ett resonemang om öppenhet, offentlighet och dialog skall eftersträvas av alla aktörer. Det finns dialog inom flera flöden med en positiv ton och förståelse för att alla strävar efter goda hållbara långsiktiga lösningar. Dels sker dialogmöten om redovisningsbeställningen och verksamhetsutvecklare IT träffar löpande dataservice kundansvarig. Men i verksamheten upplevs systemet Komma Intra som ett svårt system. Detta i kombination med att många poster inte går att påverka medför att chefer och verksamhetsansvariga inte granskar de kostnadsfördelningar som görs. En renodling till att endast påverkbara korrekta köp och sälj flöden hade fördelats skulle medföra mindre transaktioner som skall granskas och därmed ett mer överkomligt och överblickbart arbete för verksamhetsansvariga inom Borås stad. Detta kommer på sikt medföra en högre kostnadsmedvetenhet genom att en verksamhetsansvarig kan påverka sina påförda kostnader.

Under rubriken *Modell för dialog* för att skapa samsyn mellan uppdrag och ersättning beskrivs det arbetsflöde som skall gälla för respektive uppdrag.

Grundskolenämnden ställer sig frågande om detta gäller de verksamheter som inte kan konkurrensutsättas. En uppdragsbeskrivning samt omvärldsbevakning bör utföras på övergripande nivå inom Borås stad för te x redovisningsservice, löneservice samt dataservice eller annan verksamhet som ingår i riktlinjen (te x koncerninköp, tjänstekortsorganisationen, hälsostrateg eller dataskyddsbud). Det saknas syfte för en enskild nämnd att försöka göra en nyttokalkyl för dessa köp och en efterföljande strävan till att byta till en extern leverantör. Absolut skall dialog föras. Men det finns en stor risk att ambitionsnivå skiljer sig mellan förvaltning/nämnd och utförare. För en nämnd måste dessa kostnader prioriteras gentemot nämndens kärnuppdrag inom reglemente. Därav återigen bör finansiering brytas ur och flyttas till ett kommunövergripande perspektiv där oberoende värdering kan göras om uppdrag och ambitionsnivå.

Beslutsunderlag

1. Remiss: Riktlinjer beställar- /-utförarmodell.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Från: ks.arend@boras.se
Skickat: den 3 december 2021 10:41
Till: Arbetslivsnämnden Diarium; Fritids- och folkhälsonämnden Diarium; Förskolenämnden Diarium; Grundskolenämnden Diarium; Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden Diarium; Individ- och familjeomsorgsnämnden Diarium; Kulturnämnden Diarium; Lokalförsörjningsnämnden Diarium; Miljöförvaltningen Diarium; Samhällsbyggnadsnämnden Diarium; Servicenämnden Diarium; Sociala omsorgsnämnden Diarium; Stadsrevisionen Diarium; Tekniska nämnden Diarium; Vård- och äldrenämnden Diarium; Överförmyndarnämnden Diarium; AB Bostäder i Borås; info@toarpshus.se; info@sandhultsbostader.se; Borås Djurpark AB; Borås Energi och Miljö AB; Borås Parkerings AB; info@textilefashioncenter.se; BoråsBorås TME AB; Stadshuset Diarium; Fristadbostäder AB; Industribyggnader i Borås AB; info@boras-ink.se; Viskaforshem AB; remisser@boraselnat.se
Kopia: Magnus Widén
Ämne: 2021-00907 Remiss- Riktlinjer beställar -utförarmodellen
Bifogade filer: Remiss Riktlinjer beställar-utförarmodellen.pdf; Remiss- Riktlinjer beställar -utförarmodellen.pdf
Kategorier: Väntan på återkoppling

Hej,

Översänder remiss riktlinjer för beställar-utförarmodellen för yttrande.

Sista svarsdatum är den 28 februari 2022.

Vänliga hälsningar

Magnus Widén

Ekonomichef

Strategi

Program

Plan

Policy

• **Riktlinjer**

Regler

Borås Stads
**Riktlinjer beställar- /
-utförarmodellen**

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: xxx-xx-xx

| För revidering ansvarar: Kommunstyrelsen

| För ev uppföljning och tidplan för denna ansvarar: Kommunstyrelsen

| Dokumentet gäller för: Alla nämnder och bolag

| Dnr: KS-2021-00907

| Dokumentet gäller till och med: 2025

Riktlinjer beställar- / -utförarmodellen

Syftet med riktlinjen är att tydliggöra ett likartat arbetssätt för köp av verksamhet där Servicenämnden är utförare. Riktlinjerna gäller i första hand de tjänster som Servicenämnden utför till beställande nämnder och bolag men kan även tillämpas för interna beställningar av tjänster mellan andra nämnder och bolag.

Köp av verksamhet inom kommunen behöver inte föregås av någon form av upphandling eftersom kommunen räknas som en gemensam koncern, om än uppdelad på olika nämnder och helägda bolag. Det finns två typer av verksamheter som nämnder och bolag köper av Servicenämnden: verksamhet som kan konkurrensutsättas (t.ex. snöröjning, entreprenad) och annan verksamhet som inte är föremål för konkurrensutsättning (t.ex. IT, löneadministration och ekonomiredovisning).

Minimivolymskostnaden för att upprätthålla krisberedskap ligger till grund för hur mycket nämnderna ska beställa av utföraren.

Utifrån Borås Stads styr- och ledningsmodell grundar sig dessa riktlinjer på följande principer:

Helhet före delar

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

Långsiktighet i agerandet

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

Dialog, samverkan och öppenhet

Verksamheten ska genomsyras av öppenhet och offentlighet. Dialog ska eftersträvas av alla aktörer för att få ett så bra resultat som möjligt.

Inför beställning

Inför beställning är det viktigt att definiera föremålet för beställningen exempelvis enligt följande:

- Vilket är behovet och hur kan det definieras?
- Hur kan behovet täckas, finns det olika alternativ?
- Vilka kvalitetskrav finns?
- Vilken prispåverkan har kvalitetskraven?

Modell för dialog för att skapa samsyn mellan uppdrag och ersättning

1. Uppdragsbeskrivning – Beställaren formulerar utifrån politiska prioriteringar och ambitioner en uppdragsbeskrivning som ligger i linje med upprättad budget.
2. Samsyn kring uppdrag – Beställare och utförare går igenom uppdragsbeskrivning tills samsyn finns om uppdragets innehåll, målgrupp och ambitionsnivå.
3. Omvärldsbevakning, beräkning – Beställare och utförare skaffar en bild av finansiering av detta uppdrag genom omvärldsbevakning och beräkning. Beställare och utföraren redovisar sina förslag på ersättningsnivå utifrån uppdragsbeskrivning. Skiljer sig kostnaden för intern utförare väsentligt negativt så bör beställaren vända sig till en extern utförare, men hänsyn måste tas till kritiska minimivolymerna för Servicenämndens förmåga att upprätthålla krisberedskapen med egna resurser.¹
4. Avvägning/samsyn – Diskussion om de olika förslagen. Om inte samsyn går att erhålla går utföraren tillbaka och återkommer med ett förslag på ett uppdrag som går att utföra som närmar sig den föreslagna finansieringen.
5. Går det inte att få till en överenskommelse om internt utförande på grund av kostnadsskäl kan beställaren vända sig till en extern utförare som upphandlas.

Beställaren reglerar vid beställningen hur och när uppföljning av och dialog om ekonomi och verksamhet ska ske. En årlig rapport ska skickas till Kommunstyrelsen.

Vid större förändringar under pågående uppdrag kan beställaren eller utföraren initiera en ny dialog.

Modellen gäller även då upphandlande nämnd/bolag väljer att bryta pågående avtal med extern utförare.

Beställaren bör när det är möjligt eftersträva en god framförhållning av uppdraget så att det finns tid för dialog för att skapa samsyn mellan uppdrag och ersättning.

Reglering av avtalslösa tillstånd mellan beställare och interna utförare

Vid nyteckning av avtal ska framgå hur ersättning för faktiskt utförd verksamhet ska regleras i samband med att befintliga avtal löper ut och innan nya hunnit tecknas, d.v.s. avtalslösa tillstånd.

Start eller utökning av verksamhet

Den interna utföraren kan inte starta ny verksamhet utan beställning från beställarnämnd, myndighetsnämnd eller liknande men kan lämna erbjudande om start av ny verksamhet till berörda beställare. Dock ska alltid Kommunstyrelsen konsulteras innan en ny verksamhet startas om den ligger utanför nämndens reglemente eller bolagets ägardirektiv.

Kommunstyrelsens ansvar

Kommunstyrelsen har rätt att fördela kostnader genom så kallade fördelningsnycklar för köp av verksamheter som är kommungemensamma från olika interna utförare eller typer av tjänster.

Styrelsen bereder vilken minimivolym som gäller för den internt utförda verksamheten med hänsyn till krisberedskapen.

I de fall beställande nämnd/bolag och utförande nämnd inte kommer överens under pågående avtalsperiod avgörs tvisten enligt regler för handläggning av tvistiga kommuninterna mellanhavanden.

¹ Väsentligt definieras beroende på nämndens eller bolagets storlek och budget.



BORÅS
STAD

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

Remiss: Riktlinjer beställar-/utförarmodellen

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. Vård-och äldrenämnden
16. Överförmyndarnämnden
17. Borås Energi och Miljö AB
18. Borås Elnät AB
19. Borås Kommuns Parkerings AB
20. Borås Stadshus AB
21. Borås Djurpark & Camping AB
22. AB Bostäder i Borås
23. Fristadbostäder AB
24. AB Sandhultsbostäder

25. AB Toarpshus
26. Viskaforshem AB
27. Industribyggnader i Borås AB
28. Inkubatorn i Borås AB
29. Akademiplatsen AB
30. Borås TME AB

Remissvaren ska ha kommit in till Kommunstyrelsen senast den **2022-02-28**.
Remissvaren skickas i elektronisk form till **KS.diarium@boras.se**
Ange diarienummer KS 2021-00907 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.

Magnus Widén
Handläggare
033 357142

Peter Skoglund
Cathrine Kristoffersson
Handläggare

Datum
2022-01-25

Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00145 3.4.3.0

Återrapportering av uppdrag: Samverkan i gemensamma lokaler

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden tillstyrker den rapport som arbetsgruppen för samverkan om lokaler har tagit fram.

Ärendet i sin helhet

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

En arbetsgrupp med representanter från samtliga förvaltningar har arbetat fram en rapport. Denna rapport har skickats på remiss.

Grundskolenämnden ställer sig positiv till uthyrning av lokaler samt en fortsatt samverkan mellan olika förvaltningar. Främst sker samverkan i gemensamma lokaler mellan Förskolenämnden och Grundskolenämnden och då i synnerhet i serviceorter och andra mindre orter. Uthyrning sker av skolans lokaler och då främst mindre idrottshallar och Aula.

Rapporten tar upp de begränsande faktorer som finns gällande säkerhet och sekretess samt praktisk hantering. Vid ombyggnation av skolor finns dessa faktorer med dvs kortläsare sätts upp för att kunna avgränsa ytor till specifik uthyrning. Likt Förskolan har verksamheten i grundskolans yngre åldrar material i klassrum som kan begränsa möjlighet till uthyrning. Därav behövs likt slutsatsen beskriver en fortsatt utredning om vilka lokaler som kan hyras ut till föreningslivet.

Beslutsunderlag

1. Rapport Uppdrag Samverkan om lokaler.

Samverkan

FSG.

Beslutet expedieras till

1. Kommunstyrelsen.

2. Lokalförsörjningsnämnden.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef



Uppdrag Samverkan om lokaler

Innehåll

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

1 Uppdraget

Lokalförvaltningsnämnden 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 (Lokalförvaltningsförvaltningen) – sekreterare

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

1.2 Begrepp och uttryck

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

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

”Lokaler” – menas ytor inomhus.

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

1.3 Rapportens disposition

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

2 Hur nämnderna på bättre sätt gemensamt kan samutnyttja sina lokaler

2.1 Nuläge

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Behov

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Slutsatser

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

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

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

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

3 Hur föreningslivet kan använda Stadens lokaler då inte undervisning sker

3.1 Nuläge

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

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

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

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

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

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

3.2 Behov

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Slutsatser

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

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

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

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

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

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

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

4 Sammanfattande slutsatser och förslag

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



§ 162

Dnr LFN 2021-00409 1.1.3.0

Uppdrag i budget 2021 - Samverkan av lokaler

Lokalförsörjningsnämndens beslut

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

Sammanfattning av ärendet

Bakgrund

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

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

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

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

Beslutsunderlag

1. Rapport – Samverkan om lokaler
2. Missiv

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

Uppdrag i budget 2021 – Samverkan av lokaler

Lokalförvaltningsnämndens beslut

Lokalförvaltningsnämnden beslutar att skicka ut upprättad rapport på remiss till berörda nämnder. Remissvaren skall ha inkommit till

Lokalförvaltningsnämnden 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 Lokalförvaltningsnämnden 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 Lokalförvaltningsförvaltningen. 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

Hayne Hedin
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2020-00120 3.5.4.0

Möjliggör bruket av narkotikahundar i skolan

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden godkänner Grundskoleförvaltningens svar och lägger det till handlingarna.

Sammanfattning

Grundskolenämnden har gett Grundskoleförvaltningen uppdrag att med hjälp av juridisk sakkunniga ser över juridiska sakförhållandena och grundförutsättningar som är relaterade till frågan om bruk av narkotikahundar i skolan. Grundskoleförvaltningen har samverkat med Centrum för kunskap och säkerhet (CKS) kring ärendet. Grundskoleförvaltningen redovisar nu uppdraget.

Ärendet i sin helhet

Grundskolenämnden har gett Grundskoleförvaltningen uppdrag att med hjälp av juridisk sakkunniga ser över juridiska sakförhållandena och grundförutsättningar som är relaterade till frågan om bruk av narkotikahundar i skolan.

Grundskoleförvaltningen har samverkat med CKS kring ärendet.

Samarbete med polisen

Polisen har i ett rättsligt utlåtande från 2016-01-15 angett riktlinjer för förebyggande sökning efter narkotika i skolmiljöer. Borås Stad har via CKS en upparbetad kontakt med polisen i Borås och polisens hundenhet. Hundenheten kan nyttja skolor och förskolor för att träna och utbilda narkotikahundar. Det kan då också innebära ett förebyggande arbete mot narkotika i skolmiljöer.

Några förutsättningar måste vara uppfyllda:

- Det ska finnas tydlig information, till exempel i policydokument eller i ordningsregler, om att sökning med narkotikahund kan förekomma i skolans lokaler och omgivning.
- Elever och vårdnadshavare ska vara informerade om att sökning med narkotikahund kan förekomma i skolans lokaler och omgivning.
- Elever får inte vara på plats i skolan då sökning med narkotikahund sker.

- Sökning med narkotikahund sker på initiativ från skolledning.

Om narkotika påträffas vid träning av narkotikahund övergår ärendet till brottsutredning enligt gängse rutiner.

Avtal med privat aktör

Skolan kan också anlita privat aktör för förebyggande narkotikasökning med hund i skolans lokaler och omgivning. Vid samarbete med en privat aktör behöver ett särskilt avtal upprättas som reglerar villkoren för samarbetet och följer riktlinjerna i polisens utlåtande. Hundar ska vara certifierade och noggranna bakgrundskontroller av företag och personer i företagen ska göras innan de anlitas. I händelse av att en narkotikahund markerar för narkotika ska polis tillkallas och ingripa efter beslut om husrannsakan. En skillnad är också att hundar tränade hos polisen är utbildade på riktiga preparat medan hundar tränade av privata aktörer är utbildade på så kallade pseudopreparat. Det kan därför finnas en skillnad i kvaliteten i hundarnas sökning.

CKS har undersökt priser hos privata aktörer för förebyggande sökning efter narkotika med hund och de är mellan 1500 kr per timme och 5900 kr per timme.

Beslutsunderlag

1. Uppdrag från Grundscolenämnden: Grundscolenämndens beslut: Grundscolerförvaltningen med hjälp av juridisk sakkunniga ser över juridiska sakförhållanden och grundförutsättningar som är relaterade till frågan.

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Cathrine Kristoffersson
HandläggareDatum
2022-01-25Instans
Grundskolenämnden
Dnr GRN 2021-00165 3.5.4.0

Översyn Taxor uthyrning av verksamhetslokaler 2022

Grundskolenämndens beslut

Grundskolenämnden tillstyrker Taxor för uthyrning av verksamhetslokaler för Grundskoleförvaltningen. Villkor för uthyrning gäller perioden från 2022-01-31 till och med 2023-01-23.

Ärendet i sin helhet

Ett förslag till Taxor för uthyrning av verksamhetslokaler för Grundskoleförvaltningen har tagits fram. Villkor för uthyrning gäller perioden från 2022-01-31 till och med 2023-01-23.

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Uthyrning av verksamhetslokaler

Grundskoleförvaltningen i Borås Stad



Utdrag från BORÅS 2025 Vision och strategi:

- *Vi ska skapa fler lokaler för möten och evenemang.*
- *Vi ska uppmuntra och stödja initiativ att dra stora möten och evenemang till Borås.*

Ovanstående innebär bl.a. att vi ska vara välvilliga att hyra ut våra lokaler och endast om särskilda skäl föreligger kan vi avstå från att hyra ut.

Särskilda skäl kan till exempel vara:

- Att arbetet med iordningställande av lokalen före o efter hyrestillfället kan anses för omfattande. Ex. klassrum år F-6, fritidshem, NO-sal.
- Att lokalen av brandsäkerhetsskäl inte får användas till den aktuella hyresaktiviteten.
- Att lokalen inte kan hyras ut av lokala säkerhetsskäl. Eller pedagogiska skäl. Detta bedöms av respektive skola.

Uppllysning Idrottshallar

- Större idrottshallar hyrs ut av Fritid- och folkhälsoförvaltningen. Grundskoleförvaltningen – skolverksamheten hyr dem under sin verksamhetstid. Mindre hallar hyrs dock ut av respektive skola.

Uppllysning Övernattning

- Övernattning i skollokaler kan endast ske på tre grundskolor i Borås Stad just nu. Detta på grund av att lokaler vid övernattning måste vara godkända av SÄRF för att få användas nattetid.
- Godkända för övernattning är Erikslundskolan, Sandgärdsskolan och Bodaskolan. Samordning finns med Fritid- och folkhälsoförvaltningen som sköter all uthyrning gällande övernattning



Förklaringar gällande nedanstående hyresmall

Kategorier:

Kategori A: Pensionärs-, föräldra- och anhörigföreningar, lokala fackklubbar, kommunala skolklasser, Borås Stads förvaltningar.

Kategori B: Bidragsberättigad förening.

Kategori C: Övriga organisationer, privatpersoner, företag, övriga föreningar, Borås Stads kommunala bolag.

Kategori D: Kommersiell verksamhet, mässor, försäljning m.m.

Anmärkning: Vid märkning X är det inte möjligt att hyra för respektive kategori.

Typ av lokal

Kategori

	A	B	C	D
Klassrum	0	60	X	X
Aula/ samlingsal/matsal (Godkänd för 200 personer eller fler)	0	350	700	2100
Aula/samlingsal/matsal (Godkänd för 200 personer eller färre)	0	250	500	1500
Idrottshall				
20 x 40	0	110	410	X
18 x 36	0	95	335	X
Skolidrottshall och diverse mindre lokaler	0	70	230	X
Endast omklädningsrum (Ingår vid hyra av idrottshall/ skolidrottshall)	0	65	150	X

Anmälningssärenden per januari 2022 Grundskolenämnden

Grundskolenämndens beslut

Godkänna redovisning av anmälningssärenden och lägga dessa till handlingarna.

Ärendet i sin helhet

Inkommen Utvärdering av Borås Stads kost- och lokalvårdsorganisation (Budgetuppdrag 2021).

Skrivelse: Tänk på barnens bästa, låt F-6 eleverna stanna på Särilaskolan! Dnr 2022-00001

Anmälningar kränkande behandling och avstängningar av elever perioden december 2021.

Elevernas frånvaro perioden december 2021.

Beslutsunderlag

1. Anmälningssärenden per januari 2022.

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef

Delegationsbeslut per januari 2022 Grundskolenämnden

Grundskolenämndens beslut

Godkänna redovisning av delegationsbeslut samt lägga dessa till handlingarna.

Ärendet i sin helhet

1. Grundskola

Inkomna överklaganden skolplacering perioden 2021-12-15—2022-01-21

Laglighetsprövningar skolplacering 2021-12-15—2022-01-21

2. Beslut om skolplacering inför läsåret 2021-2022 dnr 2021-00170

Avslagsbeslut på önskad skolplacering från 2021-12-15—2022-01-21

Ordförandebeslut skolplacering med syskonförtur för perioden 2021-12-15—2022-01-21

3. Ordförandebeslut i enlighet med förordning om utbildning i vissa skolformer i skolväsendet vid spridning av smitta perioden 2021-12-15—2022-01-21 dnr 2020-00134

4. Delegationsbeslut Ansökan om plats/utökad omsorgstid på fritidshemmet enligt SL 14 kap 5-6 §§ perioden 2021-12-15—2022-01-21

5. Delegationsbeslut uppskjuten skoltid perioden 2021-12-15—2022-01-21

6. Personal

7. Delegationsbeslut från förvaltningschefen 2021-12-15—2022-01-21

Förvaltningschefens beslut om fjärrundervisning och stängning av undervisning klasser skolor dnr 2021-00057 perioden 2021-12-15—2022-01-25

Framställan lokalanpassningar på Bodaskolan.

Framställan lokalanpassningar på Särilaskolan.

Framställan lokalanpassningar på Björkhöjdskolan.

Framställan lokalanpassningar på Sandgårdskolan.

8. Delegationsbeslut ordförande, 1:e vice ordförande: Uppsägning av Hästen 3, Flemminggatan/Olovsholmsgatan

Övriga delegationsbeslut

9. Avslagsbeslut skolskjuts per december 2021 Dnr 2021-00018

Beslutsunderlag

1. Delegationsbeslut per januari 2022.

Samverkan

FSG.

Per Carlsson (S)
Ordförande

Pär Arvidsson Fäldt
Förvaltningschef