



Kommunstyrelseförvaltningen

Anders Neuman, kommundirektör

0589-870 08

anders.neuman@arboga.se

Kommunstyrelsen

Samordning av teknisk verksamhet, samhällsbyggnadsenhet och Arboga kommunal teknik

Förslag till beslut

Förslag till kommunstyrelsens beslut

1. Inriktningen är att samhällsbyggnadsenhetens tjänster samhällsplaneringsstrateg, planarkitekt, markförvaltare samt de vakanta tjänsterna samhällsbyggnadschef, exploateringsingenjör och miljösamordnare flyttas över via verksamhetsövergång från kommunen till Arboga Kommunal teknik.
2. Inriktningen är att samhällsbyggnadsenhetens tjänster inom GIS och karta blir kvar inom kommunen i avvaktan på utredning om dessa tjänster kan ingå i ett samarbete med andra kommuner.
3. Utifrån beslutspunkterna 1-2 får kommundirektören i följduppdrag att till kommunstyrelsen i februari;
 - Genomföra riskbedömning utifrån beslutspunkt 1-2
 - Lämna förslag på politisk organisation för den samordnade verksamheten
 - Se över kommunstyrelsens delegationsordning
 - Översyn av befintliga arbetsuppgifter inom GIS- och kartverksamheten
 - Förtydliga driftavtalen mellan kommunen och Arboga Kommunal teknik
 - Se över administrationen i syfte att samordna tjänster mellan kommunen och Arboga Kommunal teknik
 - Föreslå tidplan för förändringarna.



Sammanfattning

På Rådhuset i Arboga AB:s styrelsemöte i juni 2023 beslutades att koncern-VD, tillika kommundirektör, får i uppdrag att bereda frågan till kommunstyrelsen med inriktning att samordna samhällsbyggnadsenheten och AKTAB. Med fördel kan också andra alternativ beredas med syfte att samordna kommunens tekniska verksamhet och AKTAB.

Under processen sedan våren 2023 har det vid flera tillfällen förts dialog och delrapporteringar med kommunstyrelsen och dess arbetsutskott. Samverkan och dialog har förts vid flera tillfällen med den fackliga organisationen och medarbetarna vid samhällsbyggnadsenheten.

Under höstens dialoger med politiken och medarbetare är det framförallt två punkter som diskuterats. Dels om samhällsbyggnadsenhetens produktion och beslut kan utföras i ett bolag, dels rollen som teknisk chef i kommunen tillika VD i Arboga Kommunalteknik. En extern part fick uppdraget att belysa detta.

Den externa utredningen visar att det är möjligt med en samordning i Arboga Kommunalteknik, men med vissa förbehåll;

- All myndighetsutövning sker i kommunen,
- Kommunstyrelsen bildar ett utskott för att hantera huvuddelen av beställarfunktionens beslut samt antar instruktion för utskottets verksamhet. Utskottet/KS beslutar om uppdragsbeskrivning och eventuell vidaredelegation till teknisk chef. Utskottet/KS och AKTAB ingår driftavtal för att reglera samverkan. AKTAB har därigenom driftansvaret för verksamheten på uppdrag av kommunstyrelse/utskott/teknisk chef.

Om en samordning ska ske i bolaget måste kommunstyrelsens delegationsordning ses över. Driftavtalet mellan kommunen och bolaget måste förtydligas i syfte att tydliggöra process och förväntningar från kommunen på bolaget avseende omfattning och kvalitet. För att få en så kostnadseffektiv lösning som möjligt bör administrationen genomlysas för att om möjligt samordna tjänster



mellan kommunen och bolaget. Inom befintlig organisation inom bolaget finns strukturer som behöver förbättras och förtydligas.

I dialogen under utredningsprocessen har frågan om fler alternativ lyfts. Det tydligaste alternativet är att behålla en enhet inom kommunstyrelseförvaltningen som agerar som beställare av tjänster av bolaget. Bolaget blir därmed enbart en utförarorganisation. Främsta fördelarna med ett sådant alternativ är;

- En starkare tjänsteorganisation behålls inom kommunen där det blir tydligt var myndighetsutövningen sker
- Tekniska chefen kan inrymmas i denna enhet

Främsta nackdelarna med ett sådan alternativ är;

- Vid bolagsbildningen flyttades medarbetare över från kommunen till bolaget som inte bara var utförare/drift utan även andra kompetenser. Vissa kompetenser måste återföras till kommunen. Då måste även andra kompetenser tillföras bolaget i en renodlad utförarorganisation. Det blir en överbyggnad i detta alternativ på ungefär 4-5 tjänster för produktionsstyrning. Bolaget är heller rustat för en ren utförarroll vad gäller maskin- och fordonspark. Vid en ren utförarroll måste underentreprenörer hanteras på ett annat sätt
- Tidigare beslut att samla fastighetsbolagens medarbetare i AKTAB måste förändras
- Risk för gränsdragningsproblematik mellan beställare och utförare
- Risk för att beställar-/utförarorganisation blir kostnadsdrivande istället för högre kommunnytta.

För att uppnå en så kostnadseffektiv organisation med så lite överbyggnad som möjligt, tydliggöra politikerrollen och minimera gränsdragningsproblematik rekommenderas att delar av samhällsbyggnadsenheten (plan- och markfrågor) och AKTAB samordnas i samma organisation. De medarbetare som arbetar med plan- och markfrågor (samhällsplaneringsstrateg, planarkitekt, markförvaltare samt de vakanta tjänsterna samhällsbyggnadschef, exploateringsingenjör och miljösamordnare) flyttas över via verksamhetsövergång till Arboga kommunalteknik. De tre



medarbetarna som arbetar med GIS och kart blir kvar i kommunen i avvaktan på utredning om dessa tjänster kan ingå i ett samarbete med andra kommuner.

Ärendebeskrivning

Bakgrund

Kommunfullmäktige fattade i november 2018 beslut om att tekniska förvaltningens personal skulle överföras till kommunstyrelsen den 1 januari 2019. Vid samma tillfälle fick kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att, i samverkan med berörda, pröva förutsättningarna för att bilda tre helägda bolag avseende verksamheterna drift- och projektutförande, kost, måltider och städ samt vatten och avlopp. Organisationsförändringen skulle vara genomförd senast den 1 september 2019.

I mars 2019 beslutade kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att bilda tre bolag, ett moderbolag och två dotterbolag, ett avseende kommunens VA-verksamhet och ett avseende kommunens drift och projektverksamhet. I maj 2019 beslutade kommunstyrelsen att förvärva tre bolag enligt kommunfullmäktiges tidigare beslut samt att bolagen avseende VA-verksamhet och drift- och projektverksamhet sätts i drift. Beslutet innebar att endast två bolag köptes och driftsattes i avvaktan på beslut om driftsättning av ett moderbolag och koncernbildning.

Sedan tidigare finns det helägda Rådhuskoncernen med dotterbolagen Arboga Bostäder AB (ABO) och Kommunfastigheter i Arboga AB (KFIA). För att stärka styrning och ledning av Arboga kommun som helhet i det långsiktiga perspektivet blev inriktningen att bilda en kommunkoncern. Mål för koncernbildning är att åstadkomma förbättrad ägarstyrning, skapa synergi och samordningseffekter mellan bolagen och den kommunala förvaltningen och skapa möjligheter till resultatutjämning. Vid kommunstyrelsens arbetsutskotts möte i november 2020 beslutades att ge kommundirektören i uppdrag att arbeta fram ett förslag till koncernombildning. Denna koncernstruktur bildades slutligt under 2021.

Arboga kommun äger idag samtliga aktier i bolaget Rådhuset i Arboga AB (Rådhuset AB). Rådhuset AB äger i sin tur samtliga aktier



i Arboga Kommunalteknik AB (AKTAB), Kommunfastigheter i Arboga AB (KFIA), Arboga Vatten och Avlopp AB (AVAAB) och Arbogabostäder AB (ABO).

Utvärdering av bolagen utfört av konsulter

Under våren 2022 genomfördes av PwC, på uppdrag av Arboga kommun, en utvärdering av bolagiseringen av verksamheter i bolagen Arboga Kommunalteknik AB och Arboga Vatten och Avlopp AB. Syftet med utredningen var att utvärdera effekter och måluppfyllelse av dessa bolagiseringar.

Utvärderingen hade sin grund i dokument kopplade till beslutet samt ett flertal intervjuer. Flertalet av de intervjuade anser att syftet med bolagiseringen är oklart och att det därmed även är svårt att veta om det uppfylls eller inte. Trots detta nämns ett flertal olika syften däribland

- effektivisering,
- kortare beslutsvägar,
- tydligare styrning,
- ökad samverkan (främst med Kungsör och Köping),
- synliggörande av kostnaderna för de verksamheter som bolagiserats,
- renodla verksamheterna.

Flertalet av de intervjuade anser att det finns en otydlighet vad gäller ansvarsfördelningen mellan kommunen och Arboga Kommunalteknik AB och att det därmed finns en gränsdragningsproblematik. Några menar att bolagets uppdrag i sig är tydligt och att det har blivit bättre/enklare vad gäller gränsdragning, medan andra inte är lika positiva och menar att arbetet med att förtydliga måste fortsätta och efterfrågar en modell som är mindre personberoende.

Att samma person är både teknisk chef i kommunen och VD för Arboga Kommunalteknik AB idag nämns även i detta sammanhang utifrån de dubbla rollerna som både beställare och utförare. Även kommunens beställarfunktion generellt nämns utifrån att denna togs bort i samband med bolagiseringen och inte ersattes därefter. Några



av de intervjuade menar att bolagens verksamhet fortsatt bedrivs som om den bedrevs inom en förvaltning och att det därför behöver förtydligas vad det innebär att arbeta och bedriva verksamhet i ett bolag jämfört med inom kommunen. Enligt de intervjuade anser vissa av dem att det inte har skett någon större förändring i verksamheten förutom att bolagen bildades. Detta gäller framför allt för driftpersonal i verksamheten. Bolagiseringen kan möjligen ha haft större påverkan för administration, ekonomi, ledning och styrning.

Flera av de intervjuade lyfter att syftet med att bolagiseringen skulle ha inneburit kostnadsbesparingar och att detta har uppfyllts. Istället anser vissa att bolagiseringen har inneburit högre kostnader framför allt vad det gäller de administrativa tjänsterna. Andra av de intervjuade menar att det är oklart huruvida bolagiseringen har medfört kostnadsbesparingar eller inte då det gått för kort tid sedan genomförandet. Det nämns att bolagiseringen har tydliggjort vilka kostnader som är hänförligt till vilket område. Tidigare var detta inte renodlat utan mer dolt i nämndens totala budget. Detta har dock gett upphov till gränsdragningsproblem och diskussioner om vem som ska ta vilken kostnad.

De intervjuade menar att det saknades resurser och förberedelse inför bolagiseringen samt att efter genomförandet så fick inte bolagen tillräckligt med stöd i uppstarten. Vad gäller effektivisering anser några av de intervjuade att kommunen är en för liten organisation för att nå önskade samordningsvinster.

Ytterligare ett syfte som nämns är att det fanns politiska motiv till att genomföra omorganisationen. Dessa bestod av dels en vilja att överföra den strategiska planeringen/rådigheten till kommunstyrelsen, dels en förhoppning att åstadkomma en bättre styrning av den verksamhet som tidigare bedrevs av den tekniska förvaltningen.

Idag är samma person både teknisk chef i kommunen och VD för Arboga Kommunalteknik AB och fastighetsbolagen. Detta innebär att hen i vissa fall är både beställare i sin roll som teknisk chef och utförare i sin roll som VD, vilket enligt några av de intervjuade är problematiskt och ökar risken för otydlighet. Att både tillgodose



kommunens intressen i form av teknisk chef och bolagens intressen i form av VD är svårt och riskerar att leda till otydlighet när det kommer till i vilken egenskap hen företräder.

PwC lämnade med bakgrund av vad som framkommit av rapportens iakttagelser och bedömningar ett antal rekommendationer:

- att fortsätta dialogen med Kungsör och Köping kring samverkan inom det tekniska området;
- att följa upp den ekonomiska effekten av bolagiseringen genom analyser, jämförelser och nyckeltal för att kunna kostnadseffektivisera ytterligare;
- att se över hur kommunen och bolagen kan samverka och effektivisera ekonomiadministrationen;
- att se över den formella ägarstyrningen genom att uppdatera bolagspolicyn och uppdatera AKTAB:s ägardirektiv. Arbetet med att uppdatera övriga ägardirektiv pågår i verksamheten. Översynen av ägardirektiven ska rikta sig till de olika verksamheterna specifikt, men även med tydliga gemensamma kommunövergripande mål. Ägardirektiven för AKTAB bör se över den gränsdragningsproblematik, oklara organisationsstruktur och avtal som har identifierats;
- att gå igenom ägardirektiv och avtal för att säkerställa gränsdragningen mellan beställare och utförare och eventuellt även sära på rollen som VD och teknisk chef;
- att formalisera någon form av forum för att fortsätta arbetet med att hitta samverkan/samordning, men också att hantera gränsdragningsfrågor;
- att fortsätta med kompetenshöjande åtgärder för bolagsstyrelserna och även de som berörs utifrån ett ägarstyrningsperspektiv samt
- att genomföra en medarbetarenkät för att fånga frågor kring bolagiseringen, men också att få en återkoppling på medarbetarnas status i nuläget.



Kommunstyrelsens beslut utifrån utvärdering av bolagen

Utifrån utvärdering av bolagen, utfört av PwC, beslutade kommunstyrelsen i maj 2022;

- Utvärderingens rekommendationer hanteras i kommunstyrelseförvaltningen, styrelsen i Rådhuset i Arboga AB och i Arboga Kommunalteknik AB
- Dialogen med Kungsör och Köping kring samverkan inom det tekniska området pågår i uppdrag om VA-samverkan mellan Arboga och Kungsör
- Den ekonomiska effekten av bolagiseringen genom analyser, jämförelser och nyckeltal för att kunna kostnadseffektivisera ytterligare får hanteras av styrelsen i Rådhuset i Arboga
- Kommunstyrelseförvaltningen får i uppdrag att se över hur kommunen och bolagen kan samverka och effektivisera ekonomiadministrationen
- Den formella ägarstyrningen ses över genom att uppdatera bolagspolicyn och uppdatera AKTAB:s ägardirektiv. Översynen av ägardirektiven ska rikta sig till de olika verksamheterna specifikt, men även med tydliga gemensamma kommunövergripande mål. Ägardirektiven för AKTAB bör se över den gränsdragningsproblematik, oklara organisationsstrukturer och avtal som har identifierats. Kommunstyrelseförvaltningen får detta uppdrag
- En arbetsgrupp i kommunstyrelseförvaltningen och AKTAB får gå igenom ägardirektiv och avtal för att säkerställa gränsdragningen mellan beställare och utförare och eventuellt även sära på rollen som VD och teknisk chef. Denna arbetsgrupp får också uppdraget att formalisera någon form av forum för att fortsätta arbetet med att hitta samverkan/samordning, men också att hantera gränsdragningsfrågor
- Rådhuset i Arboga AB ska fortsätta med kompetenshöjande åtgärder för bolagsstyrelserna och även de som berörs utifrån ett ägarstyrningsperspektiv. De ska också genomföra en medarbetarenkät för att fånga frågor kring bolagiseringen,



men också att få en återkoppling på medarbetarnas status i nuläget.

Rekommenderad inriktning från Arboga Kommunalteknik AB

I juni 2023 behandlade styrelsen för Arboga Kommunalteknik AB frågan avseende vidareutveckling och samordning av "teknisk verksamhet". Nedan följer sammanfattning från denna dialog och beslut om rekommenderad inriktning.

Sedan bolagiseringen är rollen som kommunens tekniska chef kombinerad med rollen som VD för AKTAB med syftet att inte tillskapa en kostsam parallellt överbyggd organisation, då den typen av beställarroll redan finns att tillgå inom den bolagiserade verksamheten som också fungerar som kommunens beställarorganisation vid kommunens investerings- och exploateringsprojekts produktion och utförande.

I och med bolagiseringen särskildes delar ur teknisk förvaltning bland annat med syftet att tydliggöra ekonomi- och ansvarsområden. Dåvarande VA- avdelning inom teknisk förvaltning blev Arboga Vatten- och Avlopp AB, och dåvarande planeringsavdelning (planavdelning) samt kostavdelningen överfördes till kommunstyrelseförvaltningens organisation. Kvar från teknisk förvaltning i AKTAB blev förutom ledningsorganisation och en del av den administrativa organisationen Projekt- och gatuavdelning, Drift- och produktionsavdelning vars fortsatta uppdrag är förutom att utföra drift av kommunens samlade infrastruktur, ansvara för trafik- och gatufrågor och också ansvara för utredning, planering, projektering, projektledning samt utförandet av kommunens investerings- och exploateringsprojekt med både interna- och externa resurser.

Under hela bolagiseringsprocessen var det ytterst tydligt att bolagiseringen inte fick skapa effekter som bland annat leder till otydlighet, gränsdragningsproblematik eller att oberoende av organisation inte kunna arbeta och bistå över organisationsgränserna. Det var också en förutsättning att det under och efter bolagiseringen ska möjliggöras för samverkan mellan bolag och kommunen oavsett ärende eller uppdrag.



Det kan efter tre år konstateras att det utifrån syftet med bolagiseringens avseende att tydliggöra ekonomi- och ansvarsområden samt renodla verksamheter endast förtydligar avsaknaden av resurser samt ledning och styrning. Om kommunstyrelseförvaltningen skulle inneha en beställarorganisation till driftbolaget skulle det behövas återställa de funktioner och tjänstepersoner som behövs för att utföra beställaruppdraget riktat mot den tekniska verksamheten, mark- och exploatering, investeringsprojekt med mera, samt för de myndighetsutövande uppdrag exempelvis trafik, markupplåtelse, parkeringsövervakning, schakttillstånd och trafikanordningsplaner med mera som vid det alternativet övertas från AKTAB.

Samtidigt måste AKTAB utifrån det ställa om från nuvarande beställar/produktion/utförarorganisation till enbart produktion/utförare. Det innebär att AKTAB likt samhällsbyggnad måste avyttra resurser för att nyrekrytera mer specifika kompetenser för produktionsuppdrag. Detta förfarande leder ofrånkomligt till att koncernen förr eller senare byggt hela eller delar av dubbla parallella organisationer inom samma område.

AKTAB anser att det i dagsläget råder en begränsad samverkan kring stadsutveckling, långsiktig planering, detaljplanplanering med mera, kopplat till produktion och utföranden. För att uppnå en kostnadseffektiv organisation och minimera gränsdragningsproblematik med så lite överbyggnad som möjligt rekommenderas att teknisk verksamhet, samhällsbyggnad och AKTAB samordnas i samma organisation. För att kunna ha kvar möjligheten och fortsätta samverkan med andra kommuner/organisationer förordas att verksamheten samordnas i AKTAB.

Fortfarande är det kommunstyrelsen som är beställare och där huvuddelen av besluten sker i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.



Rådhuset i Arboga AB

På Rådhuset i Arboga AB:s styrelsemöte i juni 2023 beslutades följande:

Koncern-VD, tillika kommundirektör, får i uppdrag att bereda frågan till kommunstyrelsen med inriktning att samordna samhällsbyggnadsenheten och AKTAB. Med fördel kan också andra alternativ beredas med syfte att samordna kommunens tekniska verksamhet och AKTAB.

Uppföljning av kommunstyrelsens beslut maj 2022

Erfarenheten efter de första åren med nuvarande organisering av den tekniska verksamheten är att den behöver förändras för att få en mer effektiv verksamhet, förstärka samordningen och minimera problematik med gränsdragningar avseende ansvar och roller.

Ett antal aktiviteter utifrån kommunstyrelsens beslut i maj 2022 är pågående;

- Ett gemensamt driftbolag inom VA med Kungsörs kommun är bildat och verksamheten startar 1 januari 2024
- Samverkan sker inom ekonomiadministration
- Gemensamma resurser mellan kommunen och bolagen avseende bland annat ekonomisystem, beslutsstödsystem, HR och kommunikation
- Ett översyn har skett av styrdokument inom AKTAB och fastighetsbolagen
- I kommunens styrmodell ingår numera även bolagen i bland annat målstyrningen med kommungemensamma mål och indikatorer.

Fortfarande kvarstår flera förbättringsområden;

- Gränsproblematiken
- Oklara organisationsstrukturer och avtal
- Gränsdragningen mellan beställare och utförare
- Klargöra rollerna som VD och teknisk chef



- Samordning för att uppnå kostnadseffektivitet

Förslag till samordning (hösten 2023)

Uppdraget är att samordna den tekniska verksamheten inklusive samhällsbyggnad med den verksamhet som bedrivs inom AKTAB. Så fort det skapas gränser i olika organisationsformer så skapas också en gränsproblematik. Det enklaste sättet att minimera problematiken är att ta bort så mycket gränser som möjligt.

Det finns flera olika sätt att ta bort gränserna.

1. Samla kvarvarande teknisk verksamhet och samhällsbyggnadsenhet, som idag är i kommunen, inom AKTAB
2. Renodla AKTAB till ett driftbolag
3. Återskapa en teknisk förvaltning med en samhällsbyggnadsnämnd och att AKTAB upphör
4. Nuvarande uppdelning är kvar men att kommunen tillförs beställaresurser och att AKTAB blir utförare.

Alternativ 3 skulle innebära att hela strukturen avseende att hela kommunens bolagsstruktur skulle omprövas vilket inte anses vara genomförbart utifrån kostnadseffektivitet och upparbetad samverkan med Köping och Kungsörs kommuner.

Alternativ 4 skulle innebära att ytterligare tjänster skulle tillföras till kommunen utifrån beställaruppdraget och att tjänsterna inom AKTAB förblir intakta. Detta alternativ är heller inte gångbart utifrån kostnadseffektivitet.

Då återstår alternativ 1 och 2 att utreda närmare avseende för- och nackdelar utifrån gränsdragningsproblematik, organisationsstrukturer, beställarrollen och samordning för att uppnå kostnadseffektivitet.

Samhällsbyggandet är en innehållsrik process som i hög grad påverkar kommunens utveckling. Samhällsbyggnadsprocessen ska bedrivas på ett effektivt sätt med tydligt kundfokus där alla inblandade parter ansvar och befogenheter är tydliga och förankrade. Avsaknad av tydlighet kan till exempel leda till målkonflikter, förseningar och stopp i processer. Det krävs en hög grad av samordning från de övergripande intentionerna via



översikts- och detaljplanering, exploatering, byggande och den tekniska driften. Det kräver en nära samverkan mellan de olika nivåerna i planeringen och en närhet och förståelse även för genomförandet.

Före sommaren var det politiska beslut med en inriktning att samordna den "tekniska verksamheten" (teknisk verksamhet i kommunen, samhällsbyggnadsenheten, AKTAB). I kommunen har i september genomförts facklig samverkansinformation. Dessutom har det skett dialoger mellan arbetsgivaren och medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten. I AKTAB har det skett MBL-information under september om en planerad verksamhetsövergång från kommunen till AKTAB som en följd av en politisk inriktning att samordna den tekniska verksamheten.

Under nästa rubrik sammanfattas synpunkter från medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten.

Synpunkter från medarbetare på samhällsbyggnadsenheten

Fördelar med hur det är organiserat idag

- Närhet mellan GIS och plan
- Signalvärdet att tillhöra kommunstyrelseförvaltningen, centralt och till för alla, representerar hela kommunen
- Utifrån våra uppdrag som innebär myndighetsutövning och kommunal angelägenhet så ligger vi helt rätt organiserade centralt under kommunstyrelsen med närhet till de politiska besluten och den politiska kontrollen
- Arbetar med många delar i byggkedjan idag, från översiktsplan av marken till exploateringen och närheten till GIS som kan göra bra analyser och de viktiga kunskaperna kring markförvaltningen. Dessa delar behöver hållas nära beslutsfattandet. Översiktsplanen är kommunens verktyg för hur kommunen ska utvecklas
- Att ligga under kommunstyrelsen ger fokus på kommunnyttan då vi är ett strategiskt verktyg för ledningen och politiken. Vi bevakar även de mål som finns för kommuner gällande andelar industrimark kontra bebyggelse mm.



- Det finns ett bra samarbete med bolaget och samordningen fungerar bra då den fysiska närheten gör det lätt att mötas i frågor som är gemensamma.

Nackdelar med hur det är organiserat idag

- Mätkompetensen finns inte på enheten. Skulle kunna vara mer samverkan mellan mät och GIS
- Beroende av bygg och miljö och skulle behöva organiseras annorlunda och få tillgång till andras databaser
- För långt ifrån IT, då GIS är starkt beroende då de har kontroll på servrar, systemförvaltning
- För stort avstånd till beredskaps- och säkerhetsfrågor och digitaliseringsfunktionen
- Med funktioner som är beroende av varandra men organiserade i bolag och kommun skapas lätt en osynlig barriär, dock upplevs detta mer personbundet än ett rent organisatoriskt hinder
- Det finns fortfarande en gränsdragningsproblematik kring ansvar, budgetfrågor mm. Dock handlar det om att fatta beslut kring detta snarare än att det behöver organiseras annorlunda
- Vi har en sårbar organisation då vi är så få med en person i varje roll. Resursbortfall blir väldigt påtagligt.

Nackdelar med att organiseras i AKTAB

- Avståndet till andra verksamheter blir än större. Skulle bli svårare att nå ut till kommunen i övrigt
- Fokus skulle vara att fungera som bolagets resurs
- Innebära förändrade arbetsuppgifter. Fokus på produktion än på strategiskt arbete
- Skulle bli mindre prioritet på nuvarande verksamhet och mer fokus på vägar, ledningar mm
- Information skulle inte kunna flöda fritt
- Avtal och myndighetsutövning får inte ske i bolaget. Kompetensen kring detta flyttas bort från beslutsfattandet
- Stor risk att GIS/kartfrågor inte kommer med i den strategiska planen framåt



- Plandelen under bolaget är inte juridiskt gångbart. Kompetensen som kan beställa i kommunen försvinner
- Tveksamt om man kan ha översiktsplanering i bolag då det är kommunen som har monopol på planansvaret och om detta går att "beställa" från bolaget
- Med detaljplaner som hanteras i bolag riskerar det att bli mer gränsdragningsfrågor och bara beställa och utföra. Mycket stor risk att man missar kommunnyttan då det är ekonomiska intressen som styr bolaget
- Risk för än mer jäv då det är den som beställer som utför om samhällsbyggnad ligger i bolaget.

Fördelar med att organiseras i AKTAB

- Närmre till mätfunktionerna
- Närmre till projektering och underlag till exempel offertunderlag
- Möjliggöra utveckling av andra områden. Organisatoriskt närmre till funktioner så som trafikstrateg, projektavdelning, mätfunktioner. Dock fungerar samarbetet som det är idag så samordningsvinsten skulle vara minimal ur det hänseendet.

Andra alternativ till organisering

- Samordna alla samhällsstrategiska funktionerna direkt under kommunstyrelsen. Beställning till AKTAB. Fler funktioner så som fibersamordnare, trafikplanerare, gatuprojektering, lokal mark, exploateringsstrateg. Då är det kommunen själv som styr hur den ska utvecklas, kunskapen måste finnas i kommunen då den måste stå bakom allt, inte bara politiskt. Utförandet kan organiseras i bolaget även om den strategiska kompetensen finns samlad i kommunen
- En enhet med en än mer samlad strategisk kompetens/ beställarkompetens inom kommunen med en teknisk chef (samhällsbyggnadschef) på enheten som kan ha beställansvaret och beställa från bolaget utan att det uppstår risk för jäv. Att i det också renodla AKTAB till drift. Då behöver inte myndighetsutövning balanseras in i "vanlig verksamhet"



- Lägga GIS i VMKF. Med VMKF skulle närheten till IT komma. Nackdelen är att GIS kommer längre från verksamheterna. Risk för att det skulle bli kostsamt för verksamheterna att ta hjälp av/nyttja GIS som resurs
- Samgående med VMMF, AKTAB, och samhällsbyggnad i ett kommunalförbund
- Separat avdelning inom kommunen med GIS/kart.

Övrigt

- GIS och kart funktionen är grunden till att planera för allt
- Avtal mellan kommun och lantmäteriet kan inte utföras av ett bolag. Måste vara en kommun som har avtalet
- Hur fungerar övriga avtal, följer de med vid en verksamhetsövergång eller stannar de kvar i kommunen/upphör. Måste göras färdigt innan en eventuell övergång till bolag
- Vad händer med programlicenser som finns idag? Tillgång till olika system
- Ingen annan kommun i landet har valt att lägga planverksamheten i bolag. Det finns anledningar till det som måste tas med i utredningen. Till exempel så måste man ändå ha en beställare i kommunen, den kompetensen behöver därmed finnas. Fysisk planering måste ändå finnas i kommunen, inte själva planeringsjobbet men beställningen. Det måste vara kommunens vilja som styr med opartisk genomlysning och inte ekonomiska intressen som bolaget drivs av
- Det är viktigt att vi blir lyssnade på och att våra kunskaper används i den här beslutsprocessen. Besluten måste vara väl underbyggda av kunskap oavsett vad de innebär. Det har gått för fort hittills och vi borde ha blivit involverade tidigare för att kunna vara med och förmedla vår kunskap innan man kommit så här långt från politiskt håll. Tidsramen övergång 2024-01-01 kan inte hållas
- Det är bra med en utredning men vi borde ha involverats mycket tidigare då vi har kunskap som är värdefull att ta med. Nu blir det bara fort och fel, och det upplevs som om beslutet redan är fattat och att detta bara är en formalitet



- Det behövs en tydligare, konkret genomgång av vad som faktiskt inte fungerar idag och som endast kan åtgärdas genom att organisera om och flytta över samhällsbyggnad i AKTAB behövs. På vilket sätt rent konkret löses problemen genom verksamhetsövergång. Om dialog förts kring detta med samhällsbyggnad tidigare kanske det kommit fram lösningar som medfört att det inte behöver drastiska omorganiseringar och att flytta samhällsbyggnad in i bolag och bort från kommunens styre
- Vilka gränsdragningar går bara att lösa genom att flytta över samhällsbyggnad i AKTAB? Gränsdragningar behöver fortfarande lösas, de kommer att finnas mellan till exempel enheter istället, det löses inte genom omorganisering utan genom att besluta om hur ansvarsfördelning, budget mm. Det är fortfarande samma pengar som måste hanteras, oavsett var det är organiserat, det blir inte lättare bara för att det ligger i bolaget
- Om en stor del av detta grundar sig i gränsdragningsproblematik så behöver det också vara tydligt att vid alla gränsdragningar finns det två sidor. Att då bara utgå ifrån den ena parten, AKTAB, och ta in det perspektivet gör att man missar halva bilden
- Gränsdragningsproblem: Hör även med AKTAB:s avdelningschefer om hur de upplever samordning/gränsdragning
- Vad gäller att det är ekonomin som styr bolaget är att upplevelsen är att det "bråkas" om ekonomi. Ska debitera för alla tjänster och det är där som det uppstår strider
- Personberoende och inte organisatoriskt
- Exploateringsekonomi tillhör felaktigt bolagen
- Blir i alla fall en överbyggnad då det fortfarande behövs en beställarkompetens i kommunen
- Samhällbyggnadschefen har beställarkompetensen idag
- Det är alldeles för snabb process. Bör ha betydligt mer tid för samverkan. Måste tänka på personalvård. Delaktighet med risk- och konsekvensanalyser
- Vad är det man försöker lösa?
- Formulera olika lösningar och inte bara ett förslag



- Dialog måste också ske med AKTAB.

Sammanfattningsvis utifrån synpunkterna från medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten och de fackliga representanterna är att processen går för fort och att ett politiskt beslut och genomförande innan årsskiftet inte är genomförbart. Enheten förordar alternativ två där enheten fortfarande är kvar i kommunen och agerar som beställare till AKTAB.

Processen hösten 2023

Under september månad genomfördes MBL-information i AKTAB om en planerad verksamhetsövergång. Dessutom genomfördes i september facklig samverkansinformation och dialoger med medarbetarna i samhällsbyggnadsenheten, där synpunkter redovisas ovan.

Kommundirektören skrev till kommunstyrelsen den 7 november fram ett ärende om fortsatt process där han önskade ett fortsatt utredningsuppdrag i åtta punkter;

- Fördjupad dialog med samhällsbyggnadsenhetens medarbetare
- Dialog med AKTAB:s avdelningschefer hur de ser på en verksamhetsövergång av samhällsbyggnadsenheten
- Utredda möjligheterna till att i bolaget kunna utföra arbetet med planfrågor. Hur ska det säkerställas att all myndighetsutövning sker i kommunen. Objektiv utredning av extern part
- Hur ska uppdraget som teknisk chef i kommunen, tillika VD i bolaget, utformas. Kan vara en problematik och otydlighet när hen ska företräda både kommunens och bolagets intressen. Egentligen finns samma problematik i rollen som kommundirektör och koncern-VD som är samma person. Punkten har ett tydligt samband med att få en tydlighet mellan beställare och utförare, både avseende den politiska nivån och tjänstepersonsnivån. Objektiv utredning av extern part
- Tydliggöra förväntningar från kommunen på bolaget avseende omfattning och kvalitet



- Kan alternativ 2 (samhällsbyggnad beställare och AKTAB utförare) vara genomförbart utan att ytterligare resurser tillförs. Hur säkerställa beställarkompetensen
- Inom befintlig organisation inom AKTAB finns strukturer som behöver förbättras och förtydligas. Detta måste ske för att uppnå målet om kostnadseffektivitet med en samordning av teknisk verksamhet. Exempel på detta är mellan fastighets-, projekt och driftavdelningen, samordning administration mellan kommunen och bolagen, gemensam reception för kommunen och fastighetsbolagen samt samordning i högre utsträckning i samma lokaler. Dessa förändringar måste genomföras oavsett en verksamhetsövergång eller inte, men med en verksamhetsövergång kan den samordningen ske på annat sätt
- Vilka tjänsteroller behövs efter en samordning av verksamheten, med beaktande av nuvarande/kommande vakanta tjänster som lokalstrateg, samhällsbyggnadschef och exploateringsingenjör, miljösamordnare och eventuellt ytterligare kompetenser.

Utöver uppdragen så skrev kommundirektören i ärendet bland annat: När bolagiseringen genomfördes till årsskiftet 2019/2020 så anser undertecknad att det inte föregicks av en grundlig genomgång av kompetenser, ansvar, roller, avtal, beställar- och utförarfunktion. Plandelen via samhällsbyggnadsenheten behölls inom kommunstyrelsen medan övriga medarbetare flyttades över i bolagen. Detta innebar att inte bara utförare/drift fördes över till bolagen utan även andra kompetenser. Om alternativ 2 ska genomföras så måste vissa kompetenser tillbaka till kommunen. Enligt AKTAB får detta också till följd att andra kompetenser måste till inom bolaget. Om alternativet ska genomföras måste också det säkerställas att beställarkompetens finns på samhällsbyggnadsenheten.

Alternativ 1, verksamhetsövergång av samhällsbyggnadsenheten till AKTAB, innebär att en betydligt tydligare gränsdragning mellan kommunen och bolaget måste till. Detta då ingen myndighetsutövning får ske i bolaget, beställning och allt beslutsfattande av det som tillhör myndighetsutövning måste ske i



kommunen. Om alternativ 1 ska genomföras så måste det fortfarande finnas en beställarkompetens på tjänstepersonsnivån i kommunen. Om den som nu, innehas av teknisk chef tillika VD i bolaget, så måste uppdraget som teknisk chef formaliseras och tydliggöras i en tydlig ansvars- och uppdragsbeskrivning. Driftavtalet mellan kommunen och bolaget måste specificeras i än högre grad. Undertecknad står bakom att för att uppnå en så kostnadseffektiv organisation med så lite överbyggnad som möjligt rekommenderas att teknisk verksamhet, samhällsbyggnad och AKTAB samordnas i samma organisation. För att kunna ha kvar möjligheten och fortsätta samverkan med andra kommuner/organisationer förordas att verksamheten samordnas i AKTAB. Dock ser undertecknad att det bör utredas ytterligare vissa delar innan beslut om ett genomförande.

Utifrån kommundirektörens skrivning till kommunstyrelsen fattades beslutet: Kommunstyrelsen ger kommundirektören ett fortsatt utredningsuppdrag om bättre samverkan av den tekniska verksamheten samt tydliggöra syftet av resursfördelar. Ärendet ska senast i mars 2024 åter till behandling i kommunstyrelsen.

Under hösten har nuvarande samhällsbyggnadschef på egen begäran sagt upp sig för att börja tjänst i annan kommun 1 januari 2024. I avvaktan på politiskt beslut finns enheten kvar inom kommunstyrelseförvaltningen och nuvarande näringslivschef blir tillförordnad samhällsbyggnadschef.

Under höstens dialoger med politiken och medarbetare är det framförallt två punkter som diskuterats. Dels om samhällsbyggnadsenhetens produktion och beslut kan utföras i ett bolag, dels rollen som teknisk chef i kommunen tillika VD i Arboga Kommunalteknik. Kommundirektören gav en extern part, PwC, i uppdrag att belysa detta. Uppdraget var att utreda möjligheterna att bolagisera de uppgifter som är knutna till strategisk samhällsbyggnad, fysisk planering och övergripande frågor som rör den fysiska miljön. Uppdraget var också att utreda hur den tekniska chefens beställaruppdrag bör utformas.



Utredning avseende bolagisering plan- och markverksamhet

Utredningen av den externa parten blev klar i slutet på november och presenterades på kommunstyrelsens arbetsutskott den 5 december och för samhällsbyggnadsenheten den 11 december 2023. Utredningen i sin helhet finns som bilaga till denna tjänsteskrivelse. Nedan följer en sammanfattning på utredningen.

- Det är möjligt att bedriva plan- och markverksamheten i bolagsform när gäller för att ta fram underlag i detaljplaneprocessen. Motsvarande gäller även för processen för områdesbestämmelser. Däremot är det inte möjligt att delegera beslut om att anta detaljplaner och områdesbestämmelser eller ge planbesked. Vidare är kommunen fortsatt ansvarig för handläggningen av att ta fram förslag till detaljplaner och områdesbestämmelser och ansvarar därmed även för underlag som har tagits fram av någon annan. Det finns däremot inget krav att kommunen ska ta fram underlag till detaljplan och områdesbestämmelser, denna uppgift kan således läggas på annan. All myndighetsutövning ska ske i kommunen.
- När det kommer till utformningen av kommunens beställarfunktion är det viktigt att se till att det är politiken i kommunen som fattar de formella besluten för att undvika problematiken kring den tekniska chefens dubbla engagemang. Detta medför också ökad transparens och en tydligare gränsdragning mellan förvaltningen och bolaget, vilket kan bidra till att stärka förtroendet för kommunen genom att kunna uppvisa en korrekt och lämplig hantering av ärendena.
- De arbetsuppgifter som innebär framtagande av underlag till detaljplaner och, i den mån kommunen beslutar det, även underlag till översiktsplaner kan uppdras till ett bolag att utföra. Den verksamhet som AKTAB bedriver, det vill säga, utredning, projektering, projektledning, samhällsbyggnadsuppdrag och utförande av investerings- och exploateringsprojekt, och annan därmed förenlig verksamhet kan anses ha en nära koppling och flertal beröringspunkter



med framtagande av underlag till detaljplaner och översiktsplaner.

- Att samla AKTAB:s nuvarande verksamhet med den verksamhet som omfattar framtagande av underlag till detaljplaner och översiktsplaner kan innebära ett effektivare arbetssätt för de båda verksamheterna då de kommer varandra närmare genom att de bedrivs i ett och samma bolag.
- En bolagisering skulle medföra ett behov av gränsdragning mellan bolaget och förvaltningen. I och med att kommunen behåller det yttersta ansvaret under detaljplaneprocessen så kommer handläggning av ärendet hanteras av förvaltningen i första hand. Exempelvis ska kommunen under detaljplaneprocessen samråda med fastighetsägare, hyresgäster som berörs av förslaget, länsstyrelsen, kommunala myndigheter och andra. Lagstiftningen varken tillåter eller förbjuder delegation av samrådet eller andra steg i detaljplaneprocessen, men det är tveksamt om det går att delegera sådana handläggningsåtgärder i ett ärende som innefattar myndighetsutövning.
- En annan gränsdragningsfråga som uppstår är att den tekniske chefen kommer att inneha dubbla uppdrag om han också är VD i AKTAB. Här ställs krav på att renodla respektive roll för att undvika att det dubbla engagemanget påverka förtroendet för processen. För att undvika detta och upprätthålla transparensen i ärendehantering och beslutsfattandet är det nödvändigt att politiken i kommunen fattar besluten istället för förvaltningen.
- Mot denna bakgrund skulle ett möjligt upplägg för bolagiseringen vara att kommunen agerar beställare av underlag i framtagandet av detaljplaner och områdesbestämmelser samt översiktsplaner och AKTAB agerar uppdragstagare. Genom driftavtal anlitar kommunen således AKTAB som konsult för att ta fram grundkartor, fastighetsförteckningar och planeringsunderlag samt de underlag som en detaljplan eller översiktsplan kräver.



- Även om AKTAB är ett helägt kommunalt bolag är det möjligt att bolaget kan komma att betraktas som enskild i det här sammanhanget. Vid en bolagisering av de verksamheter som rör detalj - och översiktsplan kan det därför bli nödvändigt att redovisa underlag som har tagits fram av AKTAB i planbeskrivningarna samt redovisning av de underlag som tagits fram av AKTAB för översiktsplan.
- Kommunen blir då en beställarfunktion, men också den instans som tar de officiella besluten om att lämna planbesked, påbörja planarbete, hålla samråd samt besluta om att anta detaljplanen samt beslut om att anta ny översiktsplan eller fördjupad översiktsplan. AKTAB blir en utförarorganisation till kommunen som tar fram underlag och plankartor och andra handlingar som krävs för detaljplanen samt underlag till översiktsplan. Om detta tillämpas strikt torde det inte uppstå några problem med den tekniska chefens dubbla engagemang. Det innebär att kommunen hanterar ansökningar från både AKTAB och enskilda medan AKTAB enbart tar fram handlingar utifrån de uppdrag som kommunen beställer. Då beslut om att påbörja planarbete och planbesked samt antagande av översiktsplan tas av politiken i kommunen och inte av förvaltningen eller AKTAB torde det inte uppstå någon intressekonflikt.
- Ovan har det klargjorts att det är möjligt att genomföra en bolagisering enligt önskad målbild under förutsättning att myndighetsutövningen hanteras i kommunen. Det har också klargjorts att det är möjligt att VD för AKTAB också kan inneha tjänsten som teknisk chef i kommunen. I denna del har framförts att det inte krävs en teknisk chef på heltid varför det skulle vara praktiskt möjligt att kombinera med uppdraget som VD i AKTAB. Det har också lyfts fram att denna lösning är den mest effektiva. I syfte att renodla rollen som teknisk chef samt för att skapa en mer transparent och demokratisk process så finns skäl att lyfta bort en del delegerad beslutanderätt från teknisk chef och återföra den till kommunstyrelsen, alternativt skapa ett underorgan såsom ett utskott som har som syfte att hantera beslutsfattandet. På så



sätt blir den tekniska chefens roll mer handläggande/beredande, samtidigt som det skapas en tydlig politisk involvering i beställarorganisationen på kommunen. Genom ett sådant upplägg blir det också tydligt att myndighetsutövning ligger kvar i kommunen och att AKTAB sköter drift och produktion.

- Det behöver övervägas huruvida det finns utrymme på kommunstyrelsens agenda för att hantera en sådan återföring av beslut eller om det ur ett effektivitetsperspektiv är mer lämplig att låta ett utskott hantera detta.
- Formell struktur: Fullmäktige säkerställer att ändamålsenligt reglemente är på plats för att kommunstyrelsen ska kunna agera beställarfunktion inom valda områden. Kommunstyrelsen har därigenom verksamhetsansvaret. Kommunstyrelsen bildar ett utskott för att hantera huvuddelen av beställarfunktionens beslut samt antar instruktion för utskottets verksamhet. Utskottet/KS beslutar om uppdragsbeskrivning och eventuell vidaredelegation till teknisk chef. Utskottet/KS och AKTAB ingår driftavtal för att reglera samverkan. AKTAB har därigenom driftansvaret för verksamheten på uppdrag av kommunstyrelse/utskott/teknisk chef.
- Processbeskrivning: Utskott/teknisk chef gör beställning från AKTAB utifrån kommunens behov. I denna del utgör driftavtalet ram samt de beslutsrätter som utgår från kommunstyrelsen. Myndighetsutövning och annan nära sammankopplad hantering hanteras mellan teknisk chef och utskott. Om principiella beslut behöver fattas så hänskjuts frågor till KS/KF. Teknisk chef sköter kontakten med AKTAB och handlägger/bereder ärenden till utskottet för beslut för att få en större politisk involvering i processen. Mindre beslut kan teknisk chef hantera inom ramen för vidaredelegation. Teknisk chef genomför på uppdrag av utskottet uppföljning som återrapporteras i utskottet.



Fortsatt process

Den politiska viljeinriktningen har sedan våren 2023 varit att samordna samhällsbyggnadsenheten i kommunen med verksamheten i Arboga Kommunalteknik. Medarbetarna i samhällsbyggnadsenheten har lämnat synpunkter som innebär att de inte stödjer en sådan samordning.

Den externa utredningen visar att det är möjligt med en samordning i Arboga Kommunalteknik, men med vissa förbehåll;

- All myndighetsutövning sker i kommunen
- Kommunstyrelsen bildar ett utskott för att hantera huvuddelen av beställarfunktionens beslut samt antar instruktion för utskottets verksamhet. Utskottet/KS beslutar om uppdragsbeskrivning och eventuell vidaredelegation till teknisk chef. Utskottet/KS och AKTAB ingår driftavtal för att reglera samverkan. AKTAB har därigenom driftansvaret för verksamheten på uppdrag av kommunstyrelse/utskott/teknisk chef.

Om en samordning ska ske i bolaget måste kommunstyrelsens delegationsordning ses över. Driftavtalet mellan kommunen och bolaget måste förtydligas i syfte att tydliggöra process och förväntningar från kommunen på bolaget avseende omfattning och kvalitet. För att få en så kostnadseffektiv lösning som möjligt bör administrationen genomlysas för att om möjligt samordna tjänster mellan kommunen och bolaget. Inom befintlig organisation inom bolaget finns strukturer som behöver förbättras och förtydligas.

I dialogen under utredningsprocessen har frågan om fler alternativ lyfts. Det tydligaste alternativet är att behålla en enhet inom kommunstyrelseförvaltningen som agerar som beställare av tjänster av bolaget. Bolaget blir därmed enbart en utförarorganisation.

Främsta fördelarna med ett sådant alternativ är;

- En starkare tjänsteorganisation behålls inom kommunen där det blir tydligt var myndighetsutövningen sker
- Tekniska chefen kan inrymmas i denna enhet

Främsta nackdelarna med ett sådan alternativ är;



- Vid bolagsbildningen flyttades medarbetare över från kommunen till bolaget som inte bara var utförare/ drift utan även andra kompetenser. Vissa kompetenser måste återföras till kommunen. Då måste även andra kompetenser tillföras bolaget i en renodlad utförarorganisation. Det blir en överbyggnad i detta alternativ på ungefär 4–5 tjänster för produktionsstyrning. Bolaget är heller rustat för en ren utförarroll vad gäller maskin- och fordonspark. Vid en ren utförarroll måste underentreprenörer hanteras på ett annat sätt
- Tidigare beslut att samla fastighetsbolagens medarbetare i AKTAB måste förändras
- Risk för gränsdragningsproblematik mellan beställare och utförare
- Risk för att beställar-/utförarorganisation blir kostnadsdrivande istället för högre kommunnytta.

I maj 2022 när kommunstyrelsen behandlade utvärderingen av bolagen var det följande punkter som måste tas om hand;

- Gränsproblematiken mellan kommun och bolag
- Oklara organisationsstrukturer och avtal
- Gränsdragningen mellan beställare och utförare
- Klargöra rollerna som VD och teknisk chef
- Samordning för att uppnå kostnadseffektivitet

För att uppnå en så kostnadseffektiv organisation med så lite överbyggnad som möjligt, tydliggöra politikerrollen och minimera gränsdragningsproblematik rekommenderas att delar av samhällsbyggnadsenheten (plan- och markfrågor) och AKTAB samordnas i samma organisation. De medarbetare som arbetar med plan- och markfrågor (samhällsplaneringsstrateg, planarkitekt, markförvaltare samt de vakanta tjänsterna samhällsbyggnadschef, exploateringsingenjör och miljösamordnare) flyttas över via verksamhetsövergång till Arboga kommunalteknik.

Det pågår ett arbete med att kartlägga de samarbeten som idag finns mellan kommunerna Köping, Arboga och Kungsör. Detta i syfte att fördjupa detta samarbete och föreslå nya områden för samverkan. Ett



av områdena som tidigare har diskuterats samarbete kring är arbetet med GIS och karta. I avvaktan på utredningen om dessa tjänster kan ingå i ett samarbete mellan kommuner blir de tre medarbetarna som arbetar med GIS- och kartverksamheten kvar i kommunen.

Utifrån den politiska viljeinriktningen måste det också beslutas om vissa följduppdrag.

Barnkonsekvensanalys

Förslaget till beslut medför inga direkta konsekvenser som rör barns rättigheter.

Anders Neuman
Kommundirektör

Skickas till: