

Sammanträdesdatum  
2013-12-11

Plats och tid: Faxepark, Söderhamns kommun  
09.00-12.00

Förtroendevalda: Beslutande:  
Marie Centerwall (s), Bollnäs  
(ordförande)  
Ingvar Persson (m), Bollnäs  
Caroline Schmidt (c),  
Hudiksvall  
Mikael Löthstam (s), Hudiksvall  
Roland Bäckman (s), Ljusdal  
Karin Jansson (mp), Ljusdal  
Monica Olsson (s), Nordanstig  
Stig Eng (c), Nordanstig  
Yoomi Renström (s), Ovanåker  
Björn Mårtensson (c),  
Ovanåker  
Sven-Erik Lindestam (s),  
Söderhamn

Övriga deltagare: Kjell Öhrström, Bollnäs kommun  
Bengt Friberg, Hudiksvalls kommun  
Claes Rydberg, Ljusdals kommun  
Tommy Staaf, Nordanstigs kommun  
Christer Engström, Ovanåkers kommun  
Margareta Högberg, Söderhamns kommun  
Kerstin Oremark (samordnare), Hälsingerådet

Utses att justera: Caroline Schmidt (c), Hudiksvall

Justeringens plats  
och tid:


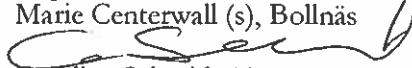
Underskrifter:

Paragrafer: §§60 - 67

Sekreterare:

  
Kerstin Oremark

Ordförande:

  
Marie Centerwall (s), Bollnäs  
  
Caroline Schmidt (c),  
Hudiksvall

Justerande:

Hudiksvall

Sammanträdesdatum  
2013-12-11

---

**Bevis/anslag**

Protokollet är justerat.

Förvaringsplats för protokollet  
Hudiksvalls kommun

Underskrift

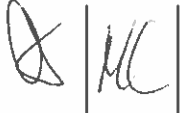
Kerstin Oremark

---

---

Utdragsbestyrkande:



Innehållsförteckning	Sid
§ 60 Genomgång av föredragningslistan	4
§ 61 Föregående protokoll	5
§ 62 Besöksnäring/turism i Hälsingland	6
§ 63 Utvecklingsprogram	7
§64 Regionkommun Gävleborg – mellankommunala frågor	8
§ 65 Direktiv för gemensam HR (PA)funktion	9
§ 66 Ekonomisk rapport	10
§ 67 Övriga frågor – nästa sammanträde	11
Bilagor	

Justerandes sign: 	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

**§ 60 Genomgång av föredragningslistan**

Föredragningslistan godkänns med tillägg av:

- Direktiv för gemensam HR (PA) funktion i Hälsingland
  - Tid och plats för nästa sammanträde.
- 

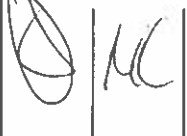
Justerandes sign:    	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

**§ 61 Föregående protokoll**

Protokoll från den 23/10 -13 föredras.

**Hälsingerådets beslut**

Hälsingerådet lägger protokollet till handlingarna.

Justerandes sign: 	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

Sammanträdesdatum  
2013-12-11



## § 62 Information om besöksnäring/turism i Hälsingland

Vid Hälsingerådets sammanträde den 23/10 fick ledamöterna Yoomi Renström, Caroline Schmidt och Stig Eng i uppdrag att ta fram ett förslag till hur Hälsinglands kommuner kan samverka i besöks- och turismfrågor. Utifrån uppdraget lämnas förslag att Destination Hälsingland bildas. Destinationen kan fungera som paraplyorganisation och utgöra stöd för både starka varumärken som geografiska destinationer i landskapet. Destinationen Hälsingland skulle kunna ta ett samlat helhetsansvar och stödja samordning kring arrangemang som har utåtriktad karaktär, skapa förutsättningar för lokala destinationer och stärka varumärket Hälsingland m.m.

Under överläggningar diskuteras Region Gävleborgs ställningstagande av hur det regionala arbetet fortsättningsvis ska bedrivas. Det nuvarande projektet "Nu kör vi" löper ut under år 2014 och tillskapandet av ett nytt gemensamt turismprojekt är inte aktuellt. Enligt planerna kommer delar av verksamheten att inlemmas i den ordinarie verksamheten och verksamheten i övrigt kommer att bedrivas genom stöd till destinationer i kommunerna. Region Gävleborgs styrelse kommer att ha överläggningar om besöks- och turismfrågorna i januari 2014.

### Hälsingerådets beslut

Kommunstyrelsernas ordförande ges i uppdrag att förbereda förslag till nästa Hälsingeråd.

Justerandes sign:	Utdragsbestyrkande:
   	Delges:

## §63 Utvecklingsprogram – verksamhetsplan 2011 - 2014

Det utvecklingsprogram som Hälsingerådet arbetar efter tas upp till diskussion. Under överläggningen kommer frågor upp om samverkan kring IT-driften, IT-säkerheten och hur omvärldsfrågorna kring IT-utvecklingen följs upp.

I planen finns, under delområdet infrastruktur, vindkraftsfrågan upptagen och vid överläggningen efterfrågas en gemensam målbild över infrastruktur generellt och fysisk planering t.ex. vindkraft i landskapet.

Vid Hälsingerådets sammanträde den 23/10 -13 delredovisades uppdrag avseende avfallsutredning. Kommenteras att det inte kan anses troligt att slutredovisning av uppdraget kommer att kunna göras innan avfallsproposition utarbetats och antagits av riksdagen. Delrapport kommer dock att redovisas på Hälsingerådets marsksammanträde nästa år.



Noteras vikten av att följa upp projektet med Hälsingegårdar och vad som hänt efter världsarvsinvigningen.

### Hälsingerådets beslut

Utvecklingsprogrammet kompletteras med (Bilaga 1):

1. Delområdet verksamhetssamverkan – redovisning av den samverkan som kartlagts och tidigare redovisats, direktiv för HR(PA) funktionen samt områden för IT-samverkan, -drift och -säkerhet
2. Delområde Omvärldsanalys: Mellankommunal samverkan
3. Delområde Infrastruktur: Gemensam målbild för infrastruktur (vägar, järnvägar) och fysisk planering exempelvis vindkraft
4. Delområde Hälsingegårdar: Projektuppdatering med inbjudan av projektledare till nästa Hälsingeråd.

Till Hälsingerådets beredningsgrupp uppdras att i samråd med kommunalförbundet Södra Hälsingland bjuda in till utbildningsdag för omvärldsanalys för IT-utvecklingen.

Justerandes sign:    	Utdragsbestyrkande:
	Delges:



Sammanträdesdatum  
2013-12-11

## § 64 Regionkommun Gävleborg - mellankommunala frågor

Landstinget i Gävleborg kommer den 1 jan 2015 att övergå till att vara regionkommun och tar då över ansvaret för de regionala utvecklingsfrågorna. Region Gävleborg ansvarar för närvarande för flera olika samverkansuppgifter. En fråga som behöver lyftas i sammanhanget är därför hur mellankommunal samverkan ska organiseras i framtiden. Region Gävleborg håller på att utarbeta underlag där de olika mellankommunala samverkansområdena beskrivs.

### Hälsingerådets beslut

Vid nästa sammanträde diskuteras mellankommunal samverkan för att nå samsyn.

Justerandes sign:    	Utdragsbestyrkande:  Delges:
---	------------------------------------





## § 65 Direktiv för gemensam HR(PA) funktion

Kommunerna Söderhamn, Bollnäs, Ovanåker, Nordanstig och Ljusdal har var för sig lämnat uppdrag att ta fram förslag till gemensam organisation för HR (PA-frågor).

Projektledare för att utreda funktionen har anställts fr.o.m. den 1 januari 2014. Förslag till direktiv framgår av Bilaga 2.

### Hälsingerådets beslut

Hälsingerådet beslutar att anta direktiv för gemensam HR(PA)-funktion i Hälsingland.



Justerandes sign:    	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

## § 66 Ekonomisk rapport

Samordnaren Kerstin Oremark lämnar en ekonomisk rapport fram t o m den 10/12 - 13.


### Hälsingerådets beslut

Hälsingerådet tackar för informationen.

Justerandes sign:    	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

**§ 67 Övriga frågor***Nästa sammanträde*

Hälsingerådet den 24 januari förläggs till Orbaden.

Justerandes sign: 	Utdragsbestyrkande:
	Delges:

# Utvecklingsprogram Hälsingerådet 2011-2014

Bil 1/HR § 63 2013-12-11

## *Delområde Utbildning*

Utvecklingsområde	Aktivitet	Ansv	Klart	Anmärkning
Gymnasiesamverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslag presenterat om samverkansformer för HR om gymnasiesamverkan i Hälsingland</li> <li>Idédiskussion med ekonomiska föreningen HälsingeUtbildning</li> <li>Ärendet behandlas HR</li> <li>Beslut i rådet beräknas ske mars 2013</li> <li>Beslut om styr och projektledning</li> <li>Beslut styrgrupp o ansvarsfördelning</li> <li>Arbete pågår (styrgrupp och projektledare), Kick-off</li> </ul>	Bengt F/ Margareta H	120321 120515 121031 130116, 130327 130327 130522 130904	
Vuxenutbildning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ovan</li> <li>Företagsutbildning, info</li> <li>Movexum, innovationstillväxt</li> </ul>		130522 130904	

## *Delområde Verksamhetssamverkan*

Utvecklingsområde	Aktivitet	Ansv	Klart	Anmärkning
PA-samverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utredning om PA-samverkan pågår.</li> <li>Utredning redovisad</li> <li>Beslut i rådet beräknas mars 2013</li> <li>Förslag till ansvarsfördelning kostnader</li> <li>Information</li> <li>Projektledare anställd</li> <li>Direktiv för projektet</li> </ul>	Kc	120831 121031 130116 130327 130522 140101 131211	

<b>Förstudie kring samverkansområden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenteras vid HR:s sammanträde redovisas i detta dokument</li> <li>• Samverkansområden redovisade</li> </ul>		120831 121031	
<b>E-tjänster i Hälsingekommunerna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisning av resp kommuns tjänsteutbud för HR</li> <li>• Frågan har övergått till Regionförbundet</li> </ul>	Kc	111214	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-drift, IT-säkerhet m.m.</li> </ul>	Kc		

### *Delområde Omvärldsanalys*

<b>Utvecklingsområde</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Ansv</b>	<b>Klart</b>	<b>Anmärknin</b>
<b>Analys konsekvenserna för Hälsingekommunerna av omvärldsförändringar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Underlag för omvärldsanalys framtaget</li> <li>• Presentation av förslag för HR</li> </ul>	Kc	120314 120905	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idédiskussion med koppling till verksamhetsplanen</li> </ul>		121211-12	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mellankommunal samverkan</li> </ul>	Kc		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvärldsanalys IT (södra Hälsinglands kommunalförbund)</li> </ul>	Kc		

### *Delområde Näringsliv*

<b>Utvecklingsområde</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Ansv</b>	<b>Klart</b>	<b>Anmärknin</b>
<b>Hästnäringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information har givits till HR av Mariana Femling 111026</li> <li>•</li> </ul>			
<b>Finansieringen av Hälsinglands turism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiering 2013 -2015, beslut i samtliga kommuner</li> </ul>		1212	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information City-Break och planerade aktiviteter</li> </ul>		130522	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information Turism från Region Gävleborg</li> </ul>		130904	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppdrag samverkan i besöks-och turismfrågor</li> <li>• Redovisning av utvecklingsidéer kring framtida samverkan</li> </ul>		131023 131211	
--	---	--	------------------	--

### *Delområde Infrastruktur*

Utvecklingsområde	Aktivitet	Ansv	Klart	Anmärkning
Trönödiagonalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utredning framtagen av föreningen för Bergslagsdiagonalen. Redovisad för HR</li> </ul>		121031	
OKB	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>			
N Stambanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information Billy Eng</li> </ul>		130522	
Vindkraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport Söderhamn-Bollnäs-Ovanåker gemensamt tillägg öp</li> </ul>			
Avfallsutredning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utredning (Styrgrupp Roland Bäckman, Sven-Erik Lindestam, Hans Jonsson)</li> <li>• Delrapport</li> </ul>		131023	
Allmänt kapacitetsutredning, länsplan, nationell plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuellt arbete under året info från Region Gävleborg</li> </ul>		130327 130522	
Gemensam målbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensam målbild översiktlig infrastruktur och fysisk planering</li> </ul>	Kc		

### *Delområde Kultur/Turism*

Utvecklingsområde	Aktivitet	Ansv	Klart	Anmärkning
Hälsingegårdar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Världsarvsinvigning</li> <li>• Projektuppdatering av pågående projekt av projektledare</li> </ul>		130525	

2012-08-15    2013-12-11  
2013-03-27

	Nordan stig	Hudik svall	Ljusd al	Söderh amn	Bolln äs	Ovan åker	Form
<b>Kommunledning</b>							
Hälsingerådet	X	X	X	X	X	X	ideell förening
Region Gävleborg	X	X	X	X	X	X	samverkansorgan/kommunalförbund
Inköp Gävleborg	X	X	X	X	X	X	kommunalförbund
Hälsingland Turism	X	X	X	X	X	X	avtal
Länsfolkhälsoråd	X	X	X	X	X	X	avtal med landstinget
BRÅ	X		X	X	X	X	avtal med polisen
Arkiv	X		X				avtal om tjänst
Hälsofrämjande ledarskap	X			X	X		avtal ESF även Gä, Sa
Integration Gävleborg	X	X	X	X	X	X	avtal även landsting, länsstyrelse
<b>Stöd och rådgivning</b>							
Konsumentvägledning	X		X	X	X	X	avtal
Telefonväxel	X		X				avtal
Familjerådgivning				X	X	X	avtal (upphandlad)
Kompetenssamverkan				X	X	X	avtal
Energi- och klimatrådgivning				X	X		avtal
Överförmyndare	X		X		X	X	gemensam nämnd No tillsammans med Su, Ånge, Timrå
Kostverksamhet		X					Lj, Bo, Ov gemensam tjänst
IT-säkerhet	X	X	X	X	X	X	gemensam nämnd med landstinget
It-drift	X						avtal
							gemensamt bolag (Fiberstaden AB)

## Kommunaltekniskt område

Miljö- och räddningsnämnd	X						gemensam nämnd
Räddningstjänst samt serveringst. ,tobak,läkemedel				X	X	X	kommunalförbund
Va	X						
Va, avfall					X	X	gemensamt bolag med Su, Ti
GIS					X	X	gemensamt bolag BORAB/HVAB
Miljö-bygg och bostadsanpassning			X	X	X	X	avtal HVAB och BORAB ingår
<b>Äldreomsorg, socialtjänst och skola</b>							
Socialtjänst, skola närvård	X	X	X	X	X	X	avtal med landstinget uppdelning södra respektive norra Hälsingland
<b>Individ och familjeomsorg</b>							
Psykiatri	X						avtal med landstinget
Gemensamma kunder/patienter	X	X	X	X	X	X	avtal med landstinget och övr ko i länet
Beroendemottagningar		X	X	X			avtal resp kommun och landsting
Familjecenter			X				avtal med landsting
Korttidshem för barn och vuxna	X	X	X				avtal
<b>Utbildning/lärande</b>							
Hälsingeutbildning	X	X	X	X	X	X	ekonomisk förening
Teknik- och vård,omsorgscollege	X	X	X	X	X	X	ekonomisk förening
Främjande av skolutv. PUX	X		X	X	X	X	avtal med HIG
Partnerskap/lärandeutbildning PUD			X				avtal med mitthögskolan resp Dalarna
Särskola, gymnsie- o grundskola	X						avtal
Gymnasiesamverkan	X	X	X	X	X	X	
<b>Kultur</b>							
Södra Hälsinglands kulturskola				X	X	X	avtal
Hälsinglands museum		X					Stiftelse med Landstinget
	25	25	22	23	25	24	



# Direktiv för projektet Gemensam HR (PA)-funktion i Hälsingland

---

## Projektets uppdragsgivare

Kommunerna Bollnäs, Söderhamn, Ovanåker, Ljusdal och Nordanstig har var för sig lämnat uppdrag till projektets genomförande.

## Projektdirektiv

Projektdirektiven framgår av nedan med beaktande av följande övergripande förutsättningar:

Projektet ska ta fram underlag som gör det möjligt att fatta beslut att inrätta gemensam HR, Human resources, (PA, Personaladministration)-funktion för Bollnäs, Nordanstig, Ovanåker, Ljusdal och Söderhamns kommuner.

Generellt gäller att den framtida gemensamma verksamheten ska bedrivas med högt ställda krav på kvalitet.

Projektet indelas i utrednings-, förankrings- och beslutsfas.

Uppdraget ska redovisas tydligt och öppenhet ska råda under processen.

Den ekonomiska genomlysningen ska starta tidigt i processen.

## Roller och ansvarsfördelning

Uppdragsgivaren är huvudansvarig för projektet.

Styrgruppen, Hälsingerådet, ska stödja uppdragsgivaren vad gäller att trygga att projektets fastslagna planering håller och om inte vidta nödvändiga åtgärder. Styrgruppen tar ställning till vilka principiella frågor som ska föras till kommunerna för beslut.

Projektledningsgruppen består av kommuncheferna i de deltagande kommunerna i Hälsingland med biträde av Hälsingerådets samordnare. Projektledningsgruppens roll är att stödja projektägaren (se nedan) och projektledaren, följa upp projektets resultat och delta i beslut samt undanröja hinder för projektet.

Projektledarens uppgift är att inom givna ramar planera projektet, koordinera arbetsinsatserna och leda projektet, hålla projektägaren informerad om nuläget samt nå projektets mål.

Projektgruppen består av projektledaren och personalcheferna i de deltagande kommunerna i Hälsingland. Projektmedarbetarna utgör ledare för de olika delprojekten och fungerar som stöd för projektledaren och är de som utför det operativa arbetet inom projektet. Medlemmarna i gruppen har ett gemensamt ansvar för projektets totala resultat.

Referensgrupper tillsätts för att ge synpunkter ur ett användar- eller intressentperspektiv.

## Projektledning

Projektledningsgruppen består av kommuncheferna i de deltagande kommunerna i Hälsingland med biträde av Hälsingerådets samordnare.

Kommunchefen i Söderhamns kommun fungerar som projektägare av projektet och utgör därmed ordförande i projektledningsgruppen. Projektledningsgruppen rapporterar till Hälsingerådet, som utgör projektets styrgrupp.

Vad avser förankring och beslut i kommunernas tjänstemannaorganisation "äger" respektive kommunchef frågan och kan biträdas av projektledaren i sitt arbete avseende åtgärder som ska genomföras till följd av projektet.

### Projektbudget

Projektbudget med 600 tkr avsätts för genomförande av projektet.

Finansiering sker av respektive kommun enligt tidigare överenskomna fördelningstal.

### Tid

Projektet delas in i följande faser:

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| - Utredningsfasen  | Jan – Maj 2014 |
| - Förankringsfasen | Maj – Okt 2014 |
| - Beslutsfasen     | Sep – Dec 2014 |

Utredningsfasen påbörjas den 1 januari 2014 och slutredovisas senast den 21 maj 2014 till styrgruppen(Hälsingerådet).

Hälsingerådet beräknas besluta att avge rekommendation till kommunerna vid sitt sammanträde den 3 september 2014. Därefter förs frågan till beslut i de medverkande kommunerna under september – december 2014.

Under förutsättning av att beslut fattas med innebörden att en gemensam HR-organisation ska bildas inleds en genomförandefas under

perioden jan – juli 2015 med inriktningen att verksamheten ska vara i drift vara i drift senast fr.o.m. 2015-07-15.

Projektledare anställs under utredningsfasen. Anställningen kan efter särskild överenskommelse förlängas till att även omfatta förankringsfasen.

## Projektet - avgränsning av uppdraget

Gemensam HR (PA) – funktion inrättas i Hälsingland för kommunerna Söderhamn, Bollnäs, Ovanåker, Ljusdal och Nordanstig.

Var och en av kommunerna är även fortsättningsvis arbetsgivarpart, vilket innebär ansvar för den egna kommunens övergripande frågor som t.ex. policyfrågor, tecknande av kollektivavtal, lönepolitik och arbetsmiljö.

Genom den gemensamma organisationen erhåller kommunerna stöd och sakkunskap inom HR (PA)-området. Funktioner där den gemensamma organisationen ska ge stöd är bl.a. stöd i utformning av personalpolicys och riktlinjer, personalhantering, kompetensförsörjning för medarbetare, introduktion av nyanställda, chefsrekrytering och rekrytering av nyckelbefattningar, arbetsrätt, arbetsmiljö, ledarutveckling, organisationsutveckling, lönebildning, lönehantering, standardisering och utarbetande av policy och riktlinjer, utformandet av rutiner bl.a. för rehabilitering, avveckling av personal m.m.

## Vision

Hälsinglands kommuner arbetar tillsammans i en utförarorganisation inom HR (PA). Organisationen är inrättad för att tillgodose kommunernas behov av stöd i en kompetent och strategisk HR (PA)-funktion och för att medarbetarna ska uppleva kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Den

gemensamma funktionen är mer robust och därmed mindre sårbar än den verksamhet som kommunerna kan bedriva var och en för sig.

## Övergripande syfte

Projektet ska ta fram underlag som gör det möjligt att ta ställning till att inrätta gemensam HR (PA)-funktion för Bollnäs, Nordanstig, Ovanåker, Ljusdal och Söderhamns kommuner i syfte att ge kommunerna ett kvalificerat stöd inom samtliga definierade delar av HR (PA) inklusive lönefunktion.

## Projekt mål

- Formulera förslag till en långsiktigt hållbar strategi som säkerställer kommunernas möjligheter till framtidsanpassning, aktualitet, kvalitet och utbud inom HR (PA)-området.
- Utforma förslag till en HR (PA)funktion som stödjer kommunerna i rollen att möta framtidens utmaningar som attraktiva arbetsgivare.
- Utarbeta förslag till lämplig associationsform för den gemensamma HR (PA)funktionen. Projektet ska utvärdera olika organisationslösningar och föreslå en lämplig form att verka inom.
- Utforma organisationslösningen så att den (de) kommuner i Hälsingland som väljer att till en början stå utanför kan anslutas senare
- Säkerställa att den föreslagna HR (PA)-funktionen har tillgång till specialistfunktioner och kan medverka till högre kvalitet i PA(HR)-arbetet.
- Säkerställa att den föreslagna HR (PA)-funktionen tillvaratar stordriftsfördelar och utformas att vara kostnadseffektiv.
- gemensamma organisationen så småningom kan ansluta sig till denna alternativt samverka via avtal.

## Delprojekt

Arbetet bör delas in i olika delprojekt som tidsätts.

Projektledningsgruppen beslutar om vilka delprojekt som genomförs.

Förslag till delprojekt lämnas av projektgruppen. Följande delprojekt utgör bas och till dessa har projektledningsgruppen tagit ställning:

- Avgränsning och definitioner (avgränsning ansvar/befogenheter respektive strategiskt/operativt etc.)
- Kommunala verksamheter som ska omfattas (t.ex. frågan om kommunernas samtliga PA-funktioner ska ingå eller enbart de kommungemensamma, kommunala bolag, kommunalförbund etc.)
- Stödfunktionernas utformning och hur dessa anpassas till kommunernas övriga verksamheter
- Val av associationsform
- Förbundsordning/reglemente/bolagsordning
- Ekonomiska förutsättningar och konsekvenser med förslag
- Personalorganisationen, verksamhetsövergång m.m.
- Kommunikationsplan
- Verksamheternas geografiska placering
- Kommunernas tillgång till kompetens centralt/lokalt