

The logo for SBK Värmland is a stylized house shape with a gabled roof. The interior of the house is filled with a warm, golden-yellow color. Overlaid on this background are several large, semi-transparent, overlapping leaf shapes in various shades of yellow and orange. At the bottom of the house, there is a simple line-art illustration of a house on the left and a stylized plant with two leaves on the right, connected by a horizontal line.

SBK VÄRMLAND

Samhällsplanering i Värmland

Värmlandsrådet

2025-01-17

OM SBK



SBK Värmland AB

- Startades 2012-05-09 av Daniel Nordholm
- Företagets säte och kontor i Arvika, Värmland
- 4 medarbetare – planeringsarkitekter, samhällsplanerare
- Profilerings – mindre städer, tätorter & landsbygder
- 80 % offentliga kunder
- Stadsarkitekt i Säffle, Årjäng, Kil, Sunne, Hammarö
- +20 års erfarenhet av planerings- och utvecklingsfrågor i Värmland



- översiktsplanering (fördjupningar, tematiska tillägg, SMB/MKB)
- detaljplanering
- planprogram
- fastighetsutveckling i tidiga skeden (planbesked, skisser, initial kontakt med kommunen)
- miljökonsekvensbeskrivningar (MKB) ÖP/DP
- för-/idéstudier
- skisser och illustrationer
- stadsarkitektförordnanden
- planutredningar
- bostadsförsörjningsprogram
- ortsanalyser
- landsbygdsutvecklingsprogram
- lokaliseringsutredningar
- rådgivning i plan- och bygglags (PBL) - och miljöbalksfrågor (MB)
- visualiseringar
- invånardialoger



VAD ÄR SAMHÄLLSPLANERING?



TRE BEGREPP

- Samhällsplanering
- Fysisk planering
- Stadsplanering

(stadsbyggnad, stadsutveckling med mera...)



WIKIPEDIA SAMHÄLLSPLANERING

2025-01-16

”Samhällsplanering är ett tvärvetenskapligt fackområde som omfattar riktlinjer och målsättningar för utveckling av fysisk planering som bebyggelse, service, kommunikationer, infrastruktur och miljö. Till samhällsplanering hör även ekonomisk och social planering. Samhällsplanering handlar om att **väga olika intressen mot varandra** för att skapa förutsättningar för en hållbar utveckling i våra städer och regioner. Begreppet kan även inbegripa stadsplanering.”

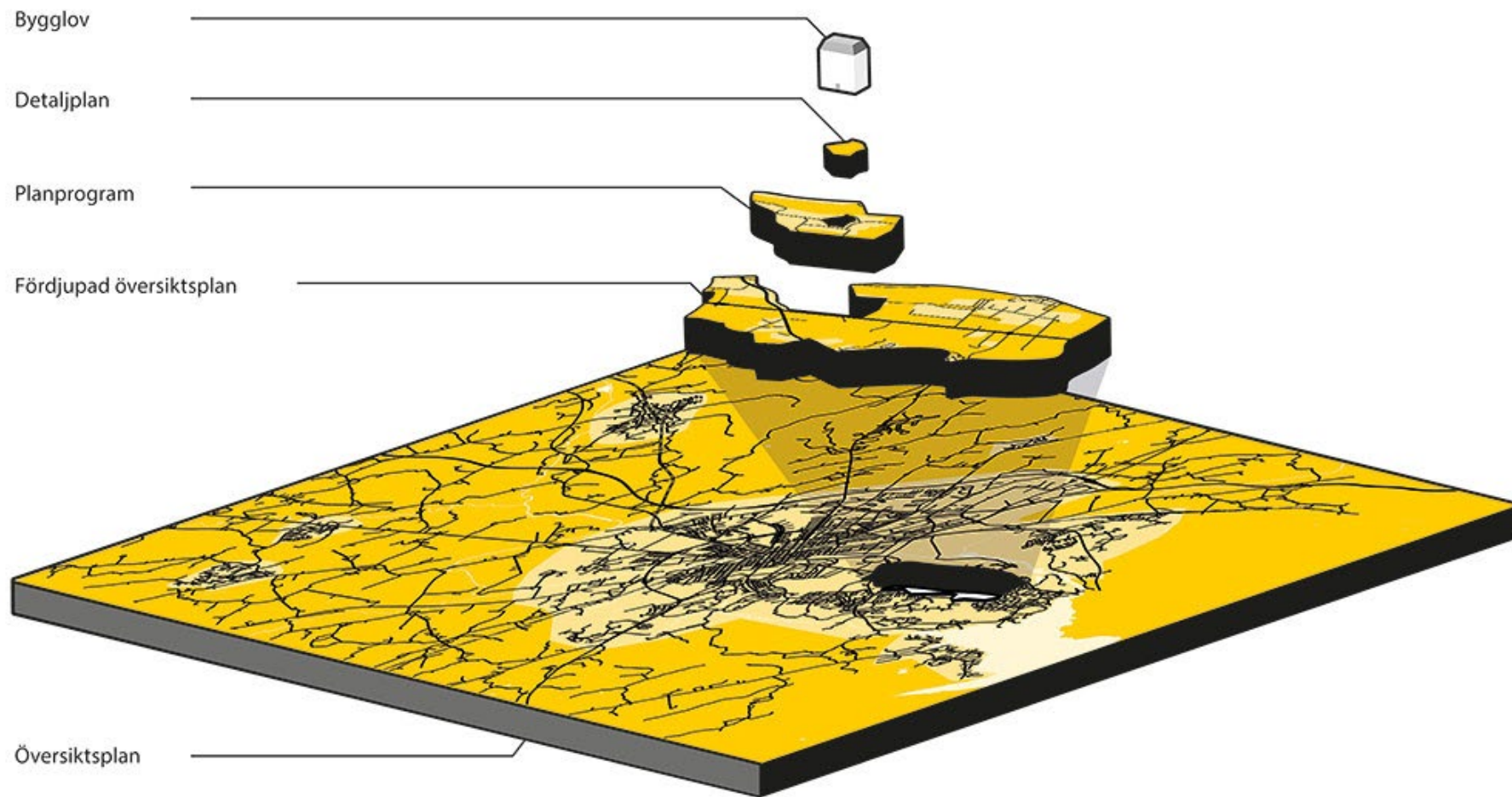
WIKIPEDIA FYSISK PLANERING

2024-12-20

”Fysisk planering handlar om hur mark och vattenområden bör användas, var bebyggelse och infrastruktur ska ligga och hur den bör vara utformad. Plan- och bygglagen styr kommunernas fysiska planering.

Översiktsplanen ska täcka hela kommunens yta och hållas aktuell. Den visar i grova drag hur kommunen vill att stad och land ska utvecklas, vilka områden som bedöms vara lämpliga för ny bebyggelse och var det inte bör byggas av olika skäl. Översiktsplanen vägleder detaljplanering och bygglov men är inte bindande.

Detaljplaner upprättas i allmänhet när det ska byggas nytt i en tätort eller annan sammanhållen bebyggelse. De reglerar mer i detalj var nya byggnader får placeras och hur de ska utformas. En detaljplan omfattar ofta ett eller några kvarter. Den ger byggrätt och är bindande, det vill säga det som anges i detaljplanen är också det som blir en laglig rättighet att bygga.



Men... PBL är tillväxt- och exploateringsinriktad. Inte konstruerad för stagnation eller krympande samhällen. Här finns inga lagstyrda, föreslagna samhällsplaneringsverktyg...

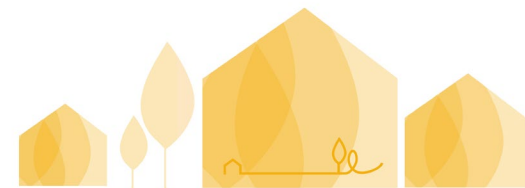


SAMHÄLLSPLANERING

- Horisontellt, strategiskt perspektiv
- Komplex, flernivåstyrt
- Tidskrävande
- Resurskrävande
- Ibland men långt ifrån alltid kopplat till plan- och bygglagen (PBL)
- Både förvaltning och utveckling

Framtagande av visioner, planer samt mod i besluten som leder dit.

(governance/systemledarskap?)



STADSPLANERING OCH...

- Alla känner till ordet stadsplanering, men landsbygdsplanering är knappt ett begrepp (längre)
- Fysisk riksplanering (1960-70 –) – kartläggning av rikets naturresurser → underlag till riksintressen → 1987: PBL och naturresurslagen
- Mark- och vattenanvändning genom översiktsplan och detaljplan (PBL) alltmer fokuserat på (urban) stadsplanering
- Markanvändning i landsbygder ofta annan lagstiftning och ej kommunal prövning (solcellspark, vindpark, skog, jordbruk)

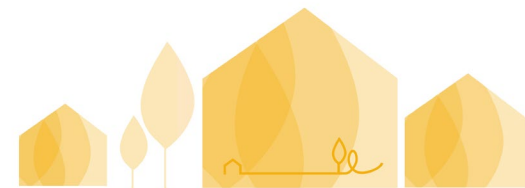


FRÅGOR

Vad är samhällsplanering för er?

(strategiskt verktyg, onödigt ont, exploateringsförberedande?)

Är det någon av er som arbetar med samhällsplanering genom någon annan process än detaljplaner och översiktsplaner (PBL)?



SAMHÄLLSUTMANINGAR



FYRA BASUTMANINGAR

- Demografi
- Urbanisering och resursfördelning
- Fastigheter, boende och teknisk infrastruktur
- Ökade lagkrav

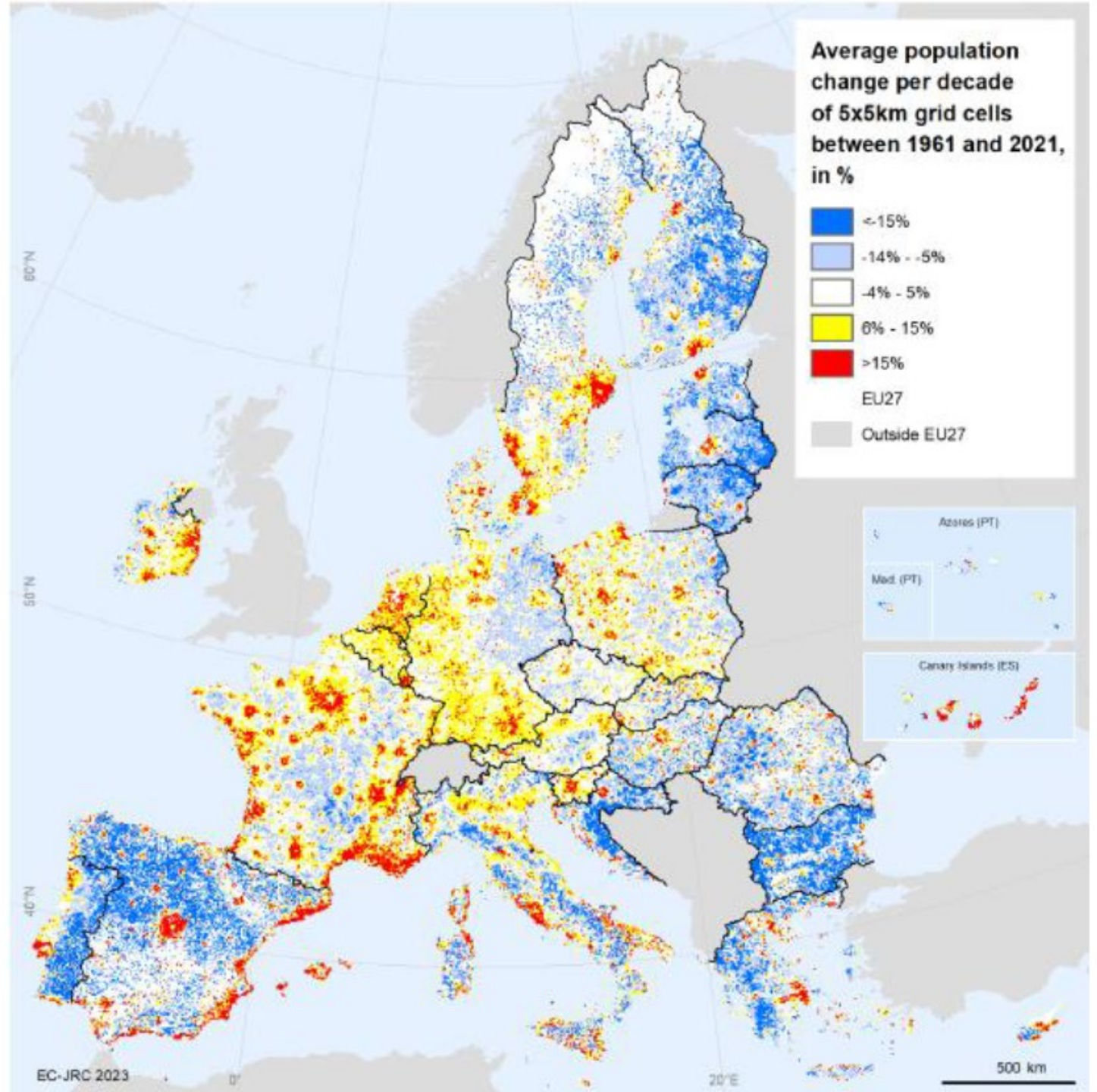


UTMANING 1

- Demografisk utveckling och prognoser

Befolkningsminskning och lokal utveckling

Josefina Syssner

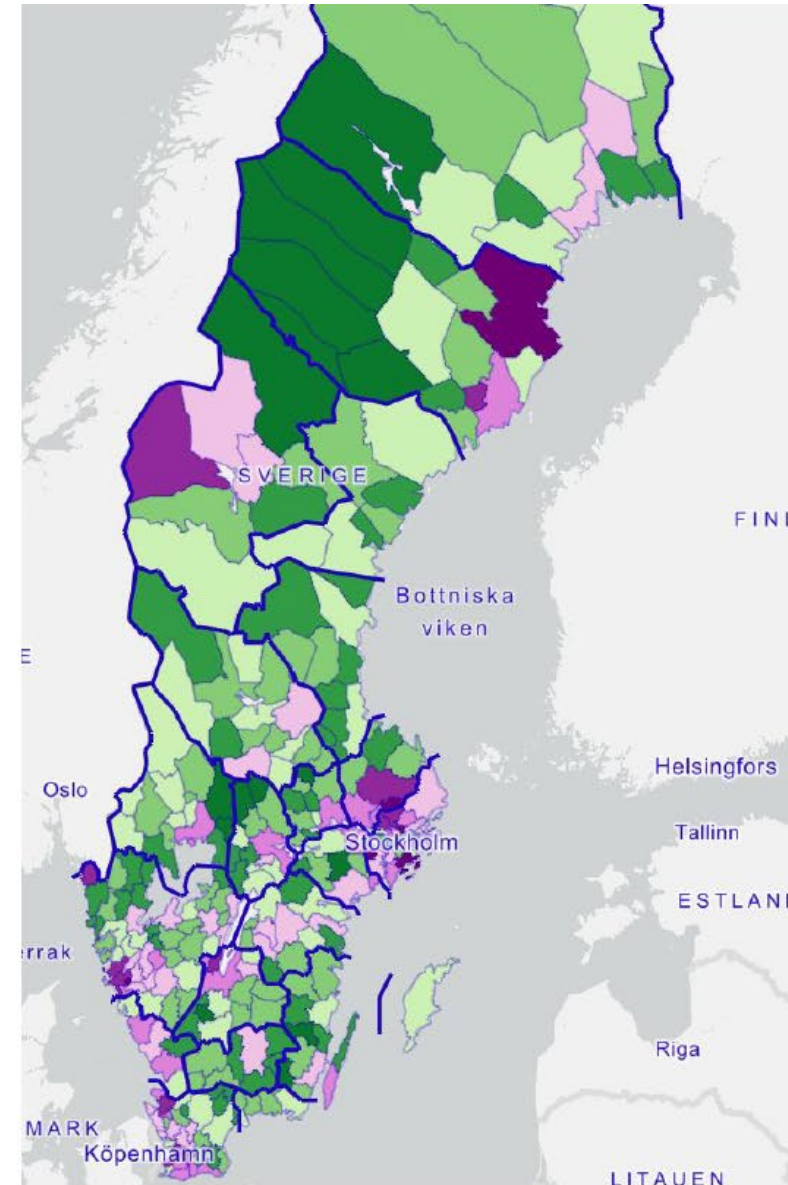


Befolkningsminskning och lokal utveckling

Josefina Syssner



- Grönt: minskande befolkning 2023
- Lila: växande befolkning 2023
- Grönt är vanligast!
- Allt fler kommuner behöver lära sig hantera befolkningsminskning.



Befolkningsminskning och lokal utveckling

Josefina Syssner

TILLVÄXTPOLITIK

ÅTGÄRDER

Stöd till platsmarknadsföring,
entreprenörskap, företagsklimat,
investeringar, besöksnäring

SOM SYFTAR TILL

att skapa tillväxt, arbetstillfällen,
företagsetableringar.

SOM SKA RESULTERA I

...förstärkt skatteunderlag, bättre
förutsättningar för kommunens organisation
och verksamhet...

Befolkningsminskning och lokal utveckling

Josefina Syssner

TILLVÄXTPOLITIK

ÅTGÄRDER

Stöd till platsmarknadsföring, entreprenörskap, företagsklimat, investeringar, besöksnäring

SOM SYFTAR TILL

att skapa tillväxt, arbetstillfällen, företagsetableringar.

SOM SKA RESULTERA I

...förstärkt skatteunderlag, bättre förutsättningar för kommunens organisation och verksamhet...

ANPASSNINGSPOLITIK

ÅTGÄRDER

Mellankommunala samarbeten, samverkan med civilsamhälle, nya verksamhetsformer. Tydligare prioriteringar. Skattehöjning

SOM SYFTAR TILL

att anpassa kommunens organisation och verksamhet efter rådande och framtida förutsättningar.

SOM SKA RESULTERA I

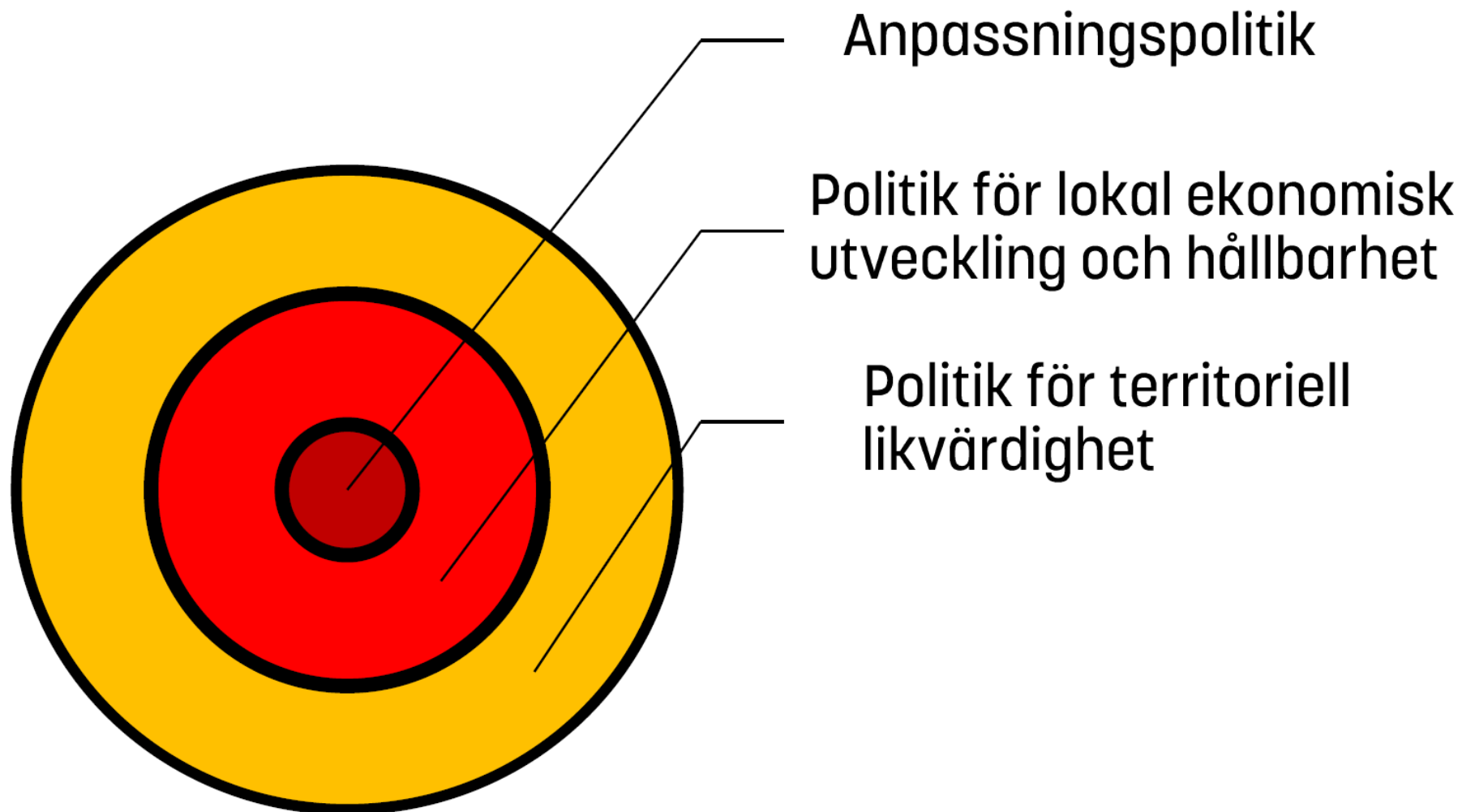
... en ekonomi i balans, bibehållen kvalitet trots minskade resurser.

Trehjulingen

Förmodligen behov av att arbeta på alla tre fronter

Men att arbeta med frågeställningarna inom rätt områden

Det jag märker inom planeringen är dock att det är de två yttre ringarna som helt dominerar samhällsplaneringen

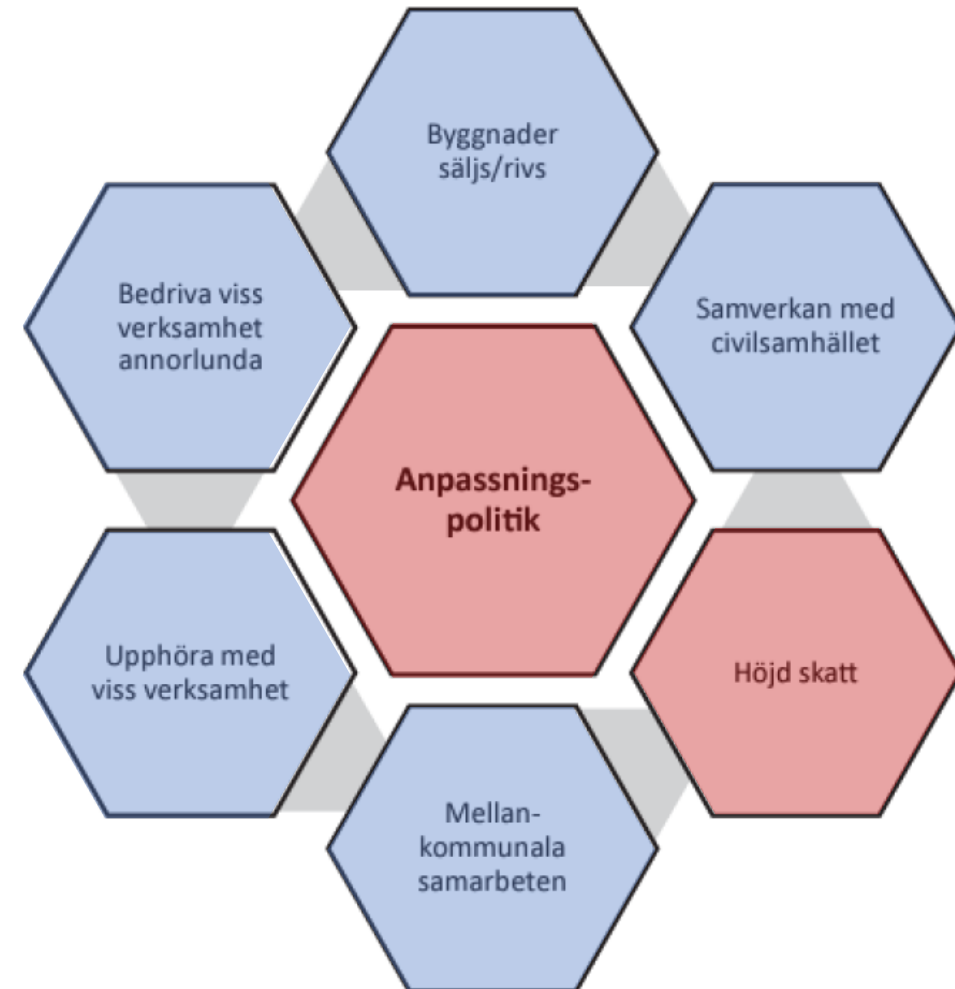


Befolkningsminskning och lokal utveckling

Josefina Syssner

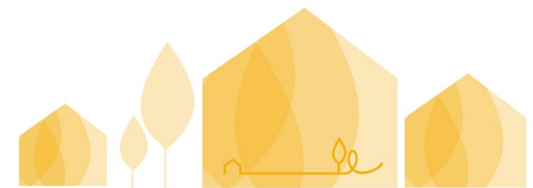
Anpassningspolitik

- Att anpassa och dimensionera kommunens organisation och verksamhet utifrån en förändrad demografi.
- Ett måste i en krympande geografi.
- Svårt – av existensiella, politiska och kunskapsrelaterade skäl.



FRÅGOR

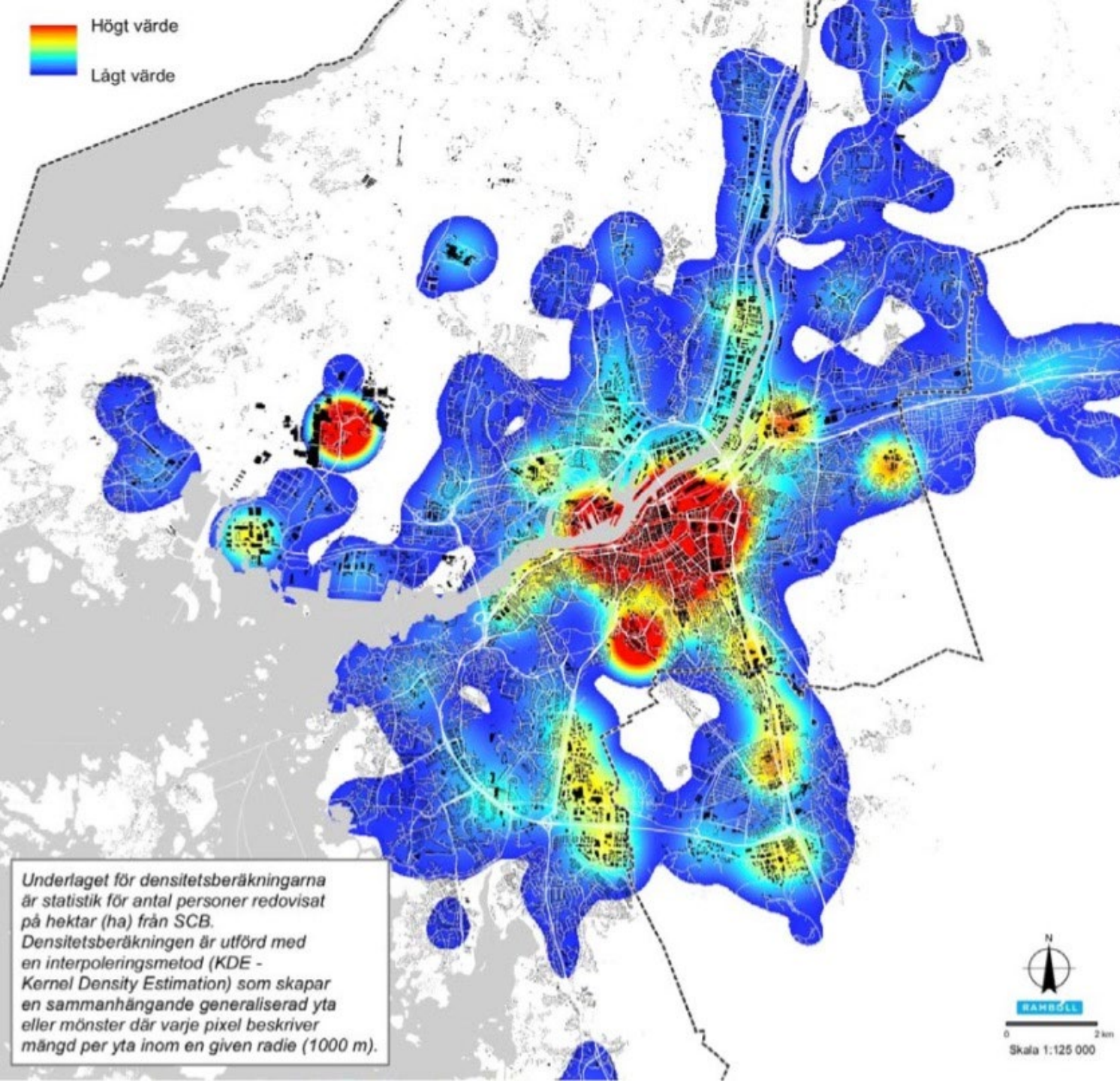
Vem av er jobbar redan med anpassningspolitik (och kommunicerar öppet kring att det de facto är det som man gör)?





UTMANING 2

- Demografisk utveckling och prognoser
- Påskyndad urbanisering och förflyttning/fördelning av resurser genom ”inbyggd samhällsmekanik” – ojämlika förutsättningar



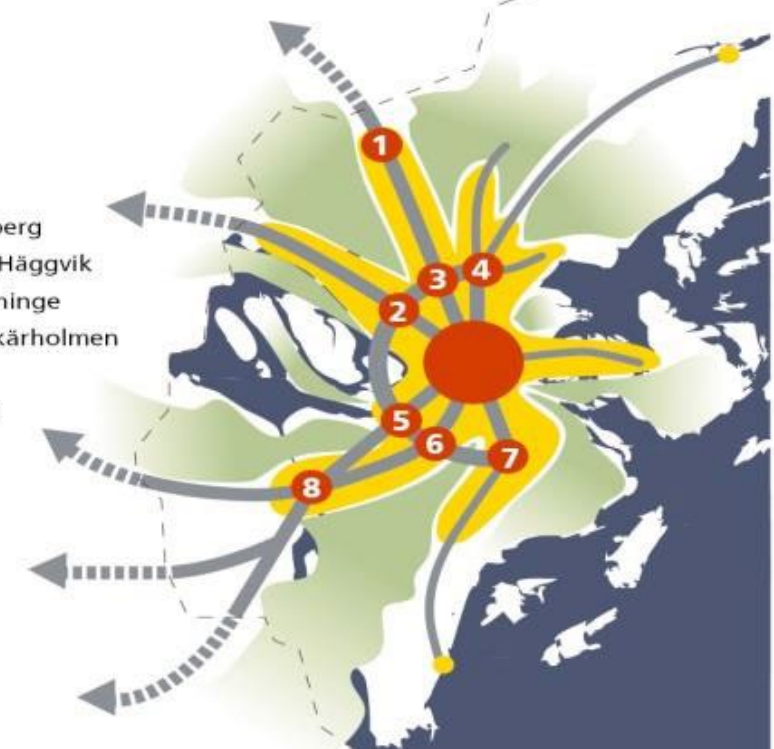
1. RÅDANDE PLANERINGS-PARADIGM

- Stråk
- Noder
- Densitet



EKONOMISK, EKOLOGISK & SOCIAL
HÅLLBARHET UTIFRÅN TILLVÄXTBEGREPPET

1. Arlanda-Märsta
2. Barkarby-Jakobsberg
3. Kista-Sollentuna-Häggvik
4. Täby centrum-Arninge
5. Kungens kurva-Skärholmen
6. Flemingsberg
7. Haninge centrum
8. Södertälje



2. NATIONELL-, INTERREGIONAL- OCH DELVIS REGIONAL NIVÅ

- Stärkt region(centra) genom förbättrade kommunikationer
- Ge underlag för stadsutveckling
- Hushållning med resurser, kollektiva transporter, stärkt arbetsmarknadsregion m m

Men – täthetens nackdelar tydligare

- Trafikproblem
Prisnivåer
Boendekvaliteter (luft, friytor m m)
Sociala utmaningar - otrygghet
Smittspridning
Storskaliga system sårbara
- Attraktivt & hållbart liv?



Och – landsbygdernas fördelar tydligare

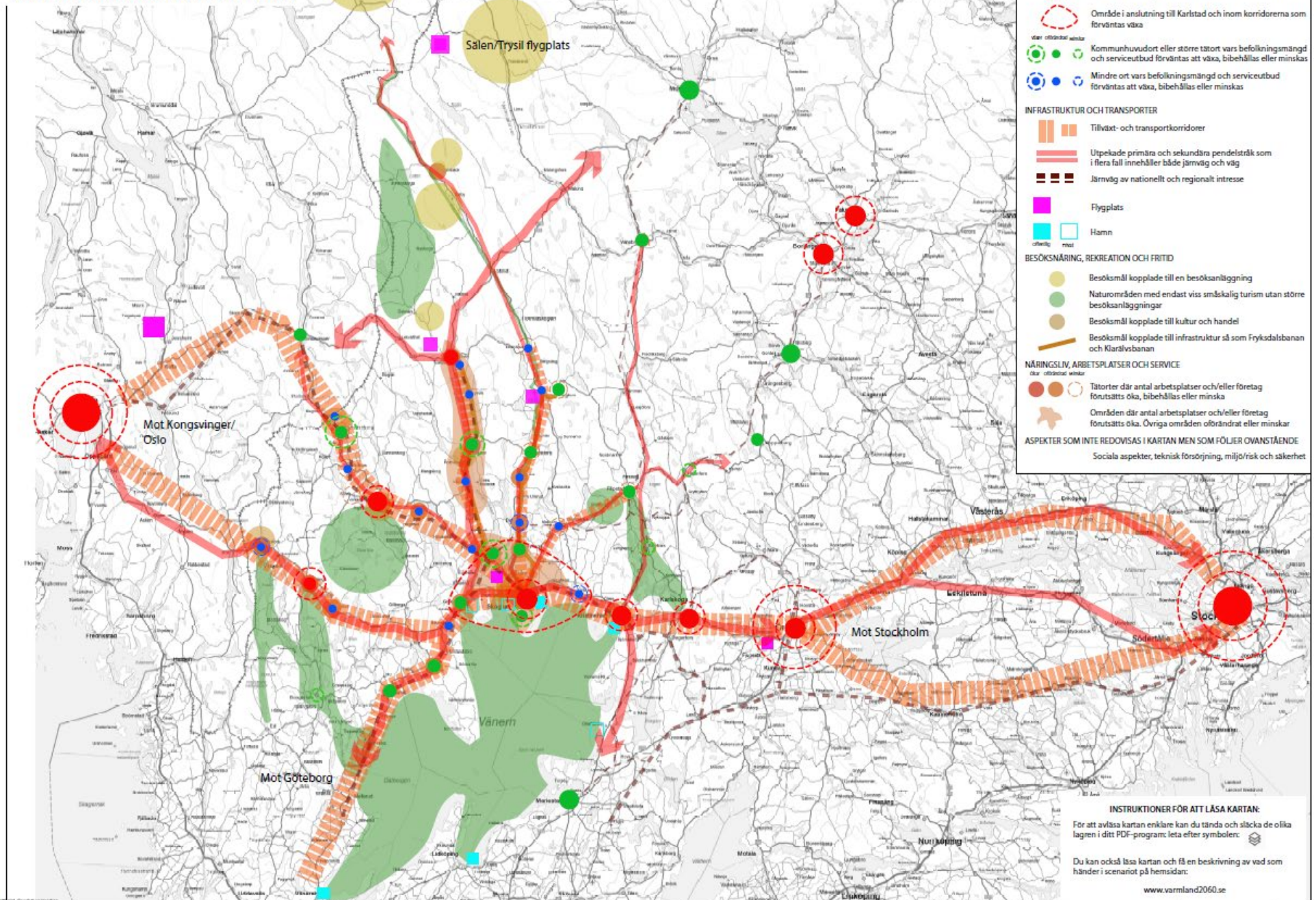
- Social hållbarhet & trygghet
Större möjligheter till odling och areella näringar i mindre skala
Robusthet genom egenförsörjande system
Nya lösningar för icke linjeburen kollektivtrafik
Livsstilskalkylen möjlig att få ihop – vinster i pengar, tid och livskvalitet
- Attraktivt & hållbart liv?

3. REGIONAL NIVÅ

- "Det som är bra för X-stad är bra för övriga regionen"
- Hur få "kommunerna med på tåget" mot de hållbara utvecklingen?
- Kommunikationer än så länge en nyckel för utveckling och tillgänglighet
- Samspel mellan regional och kommun nivå
- Gemensam bild av önskad utveckling

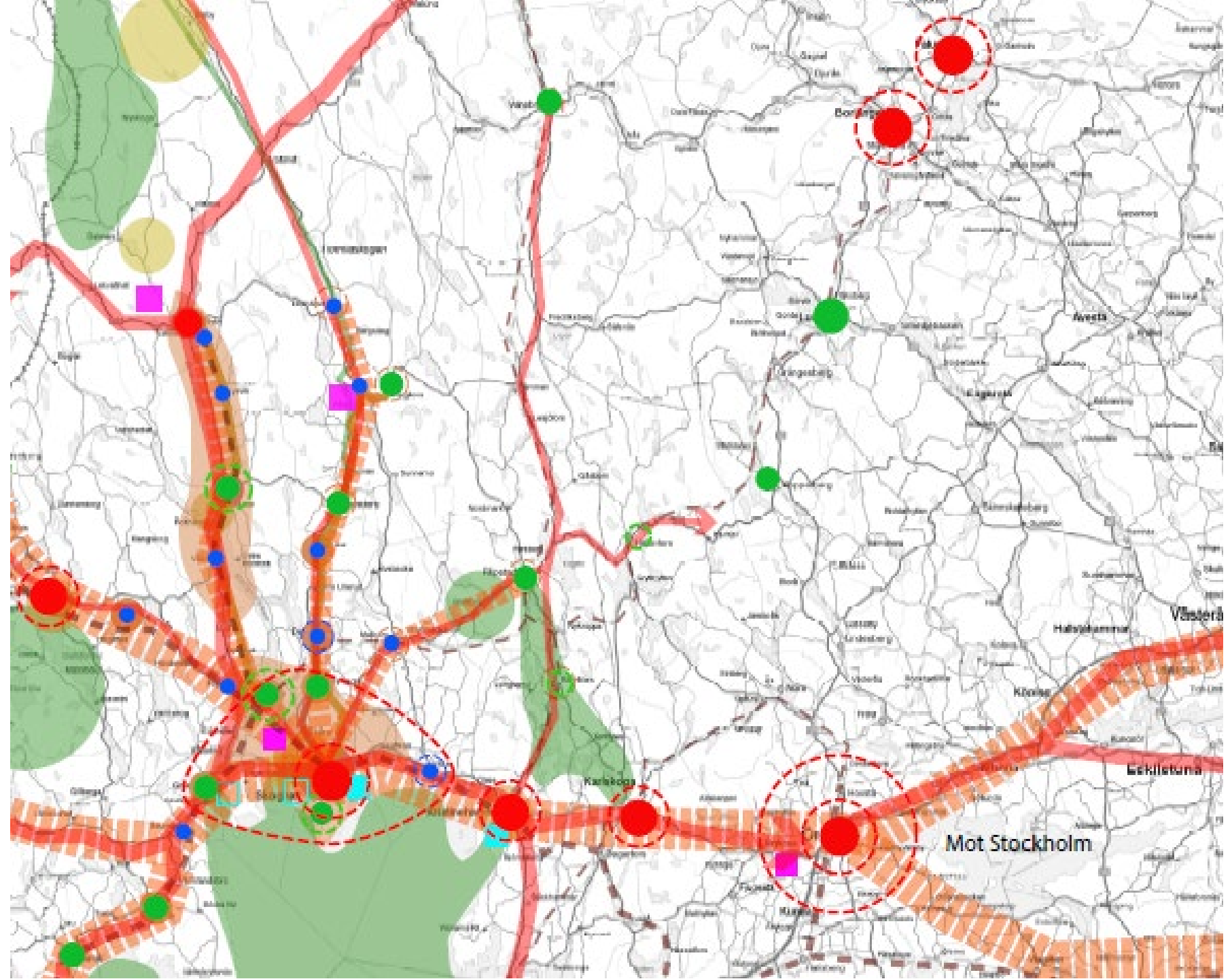
Värmland 2060

VÄRMLANDS KONKURRENSKRAFTIGA STRÅK (B)



4. LOKAL NIVÅ

- Vad gör vi på lokal nivå som befinner oss i "mellanrummen"?
- Vad gör vi utan järnväg?
- Vad är motsatsen till de hållbara stråken, noderna och tätheten?
- Vad har vi att erbjuda utifrån denna definition av hållbarhet?
- **Tydlig urban norm och rådande planeringsideal → diskrepans mellan "regionalt täthetsperspektiv och lokal livskvalitetsplanering"**

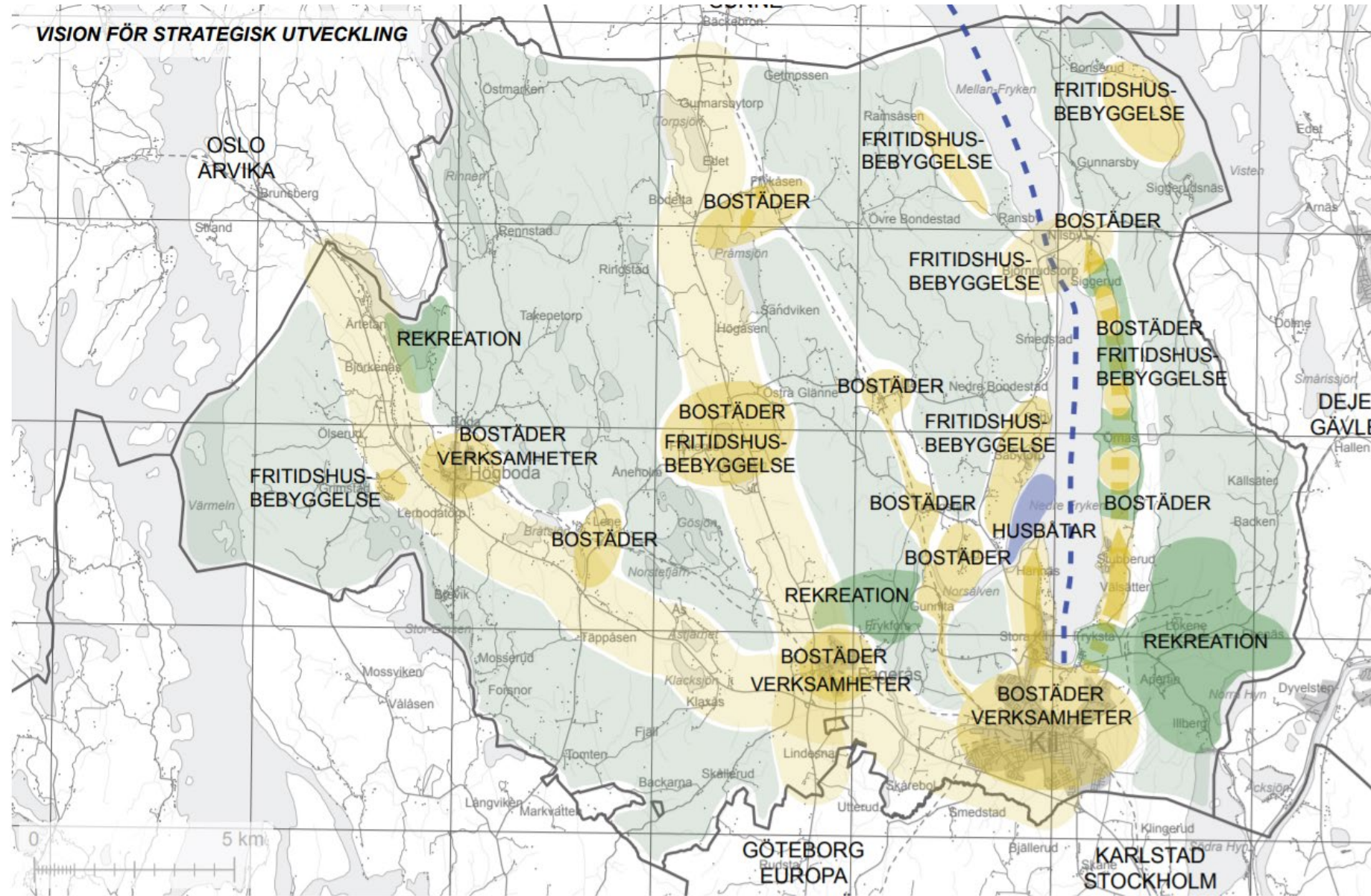


4. LOKAL NIVÅ

Kils kommun ÖP 2010

”Rätt planerat – fel resultat”

Söker man boende utanför staden vill man inte bo i en dålig version av urbanitet utan söker andra kvaliteter



4. LOKAL NIVÅ

Kils kommun ÖP 2040

Boendekvaliteter inom
landsbygder!

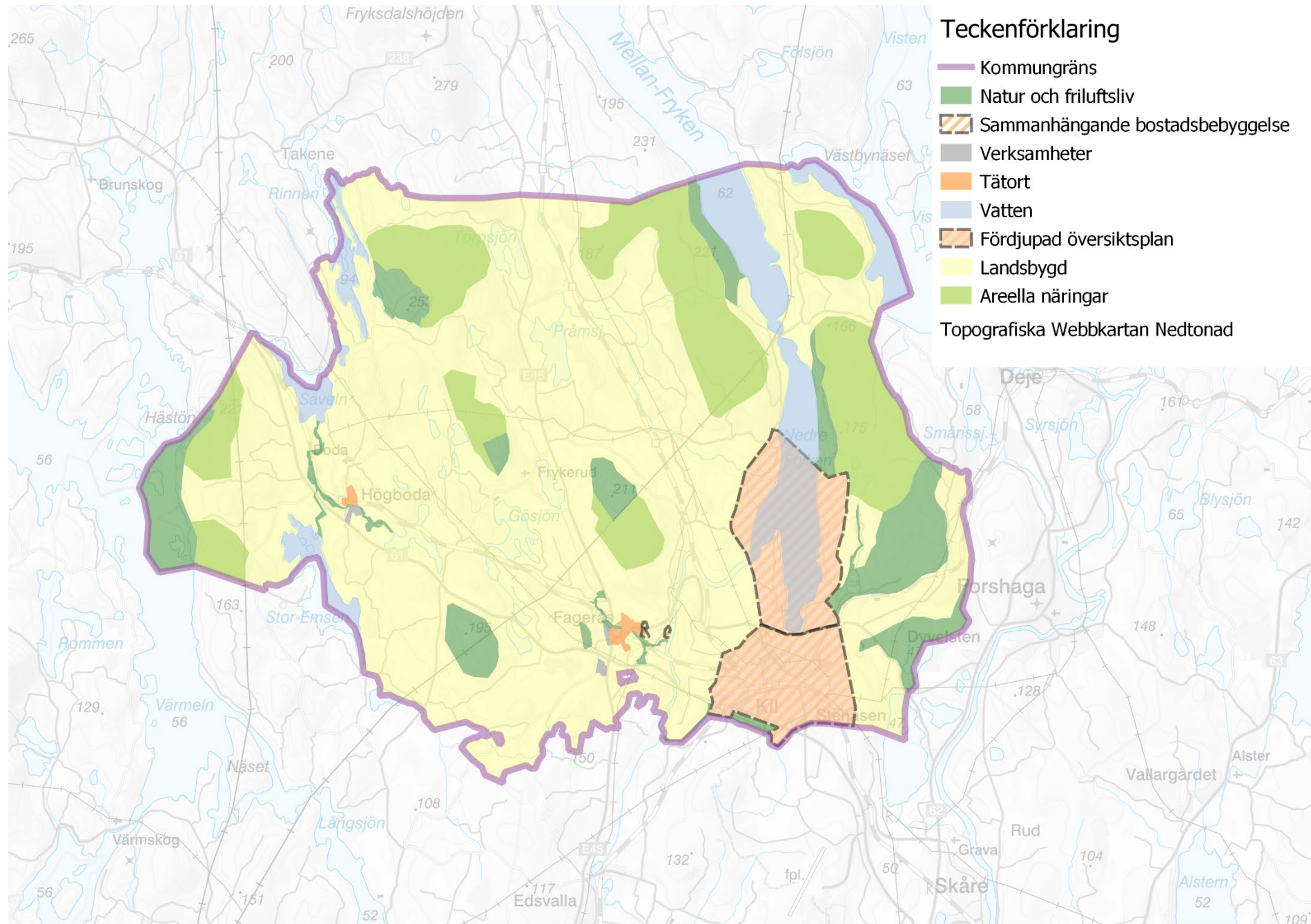
2 x 3 mil –
”laddhybridavstånd”

Utspridd och spridd
struktur i finmaskigt vägnät

Boende & diversifierade
verksamheter intimt
förknippade med levande
landsbygd

Hållbarhet?

Ja!



5. FÖRDELING AV RESURSER & RESURSHUSHÅLLNING

- "Varje skattekrona till så stor nytta för så många som möjligt"
- Fördelning av statliga medel för infrastruktur (samhällsekonomiska kalkyler) följer denna planeringsdoktrin
- Medfinansiering av infrastrukturprojekt leder till en inlåsnings effekt där statliga medel än mer styrs till redan resursstarka kommuner
- Ang. resurshushållning – Befintlig landsbygdsstruktur inrymmer omfattande investeringar i infrastruktur, bebyggelse, samhällsservice
- Robusthet och resiliens – livsmedel, byggmaterial och biobränsle skapas inom landsbygder. Även resurs i orostider – omflyttning av människor, rent vatten.
- Utvecklad modell för lokala nyttor mot att "härbärgera" nationella nyttor men lokala olägenheter behövs (jmf. Vindkraft, mineralutvinning)
- Hållbart att överge..?

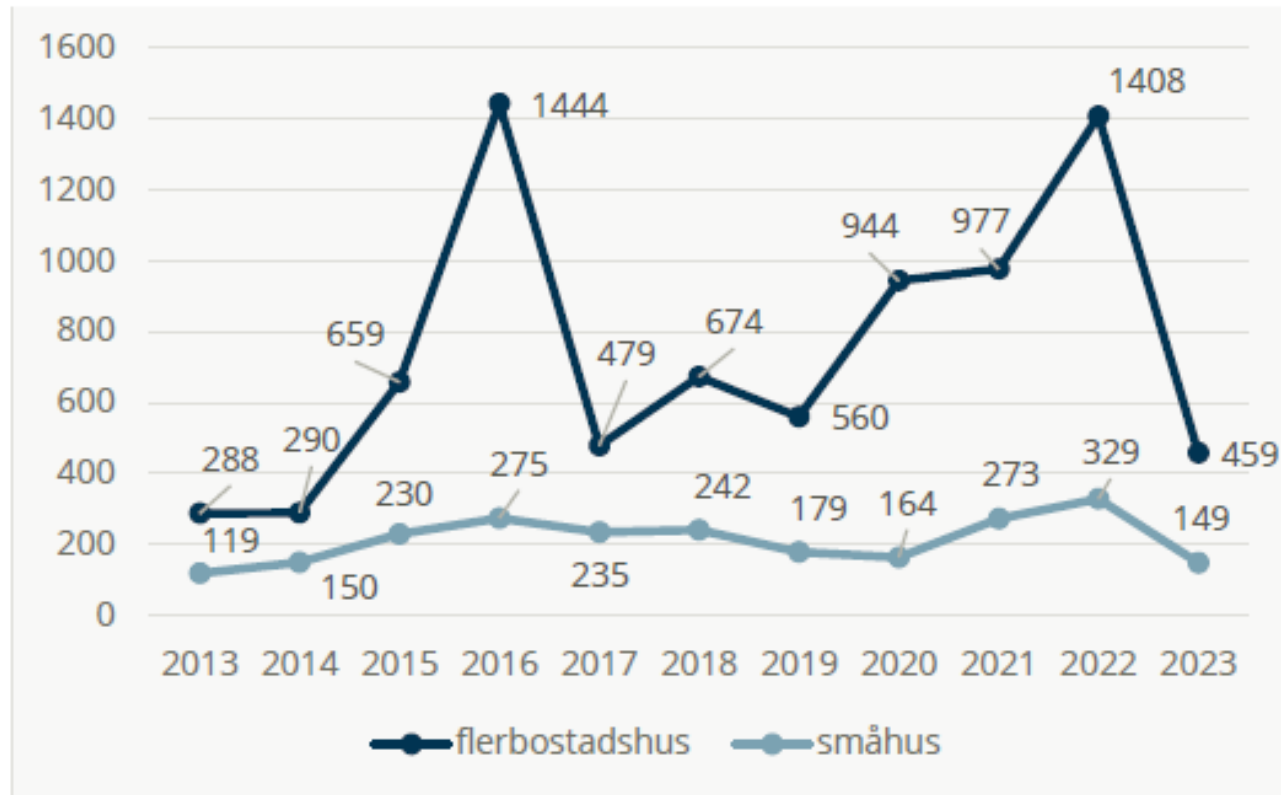


UTMANING 3

- Demografisk utveckling och prognoser
- Påskyndad urbanisering och förflyttning av resurser genom inbyggd samhällsmekanik – ojämlika förutsättningar
- Mindre nybyggnation i periferins Värmland – mer förvaltning
- Stad och samhälle – vakanser i lokaler och lägenheter → fråga om rivning, ändrad användning – hur centrumutveckla?
- Ökade kostnader för reinvesteringar, drift och underhåll inom
 - VA
 - Gata
 - Fastigheter m.m.

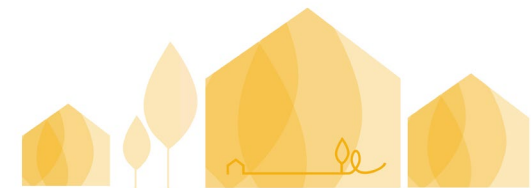
NYBYGGGNATION vs. FÖRVALTNING

Figur 26: Påbörjade lägenheter 2013–2023, Värmlands län



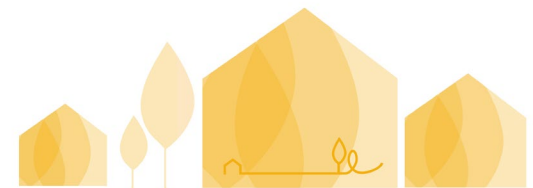
I Värmland finns över 150 000 lägenheter...

Över 50% i småhus, ca 40% i flerbostadshus



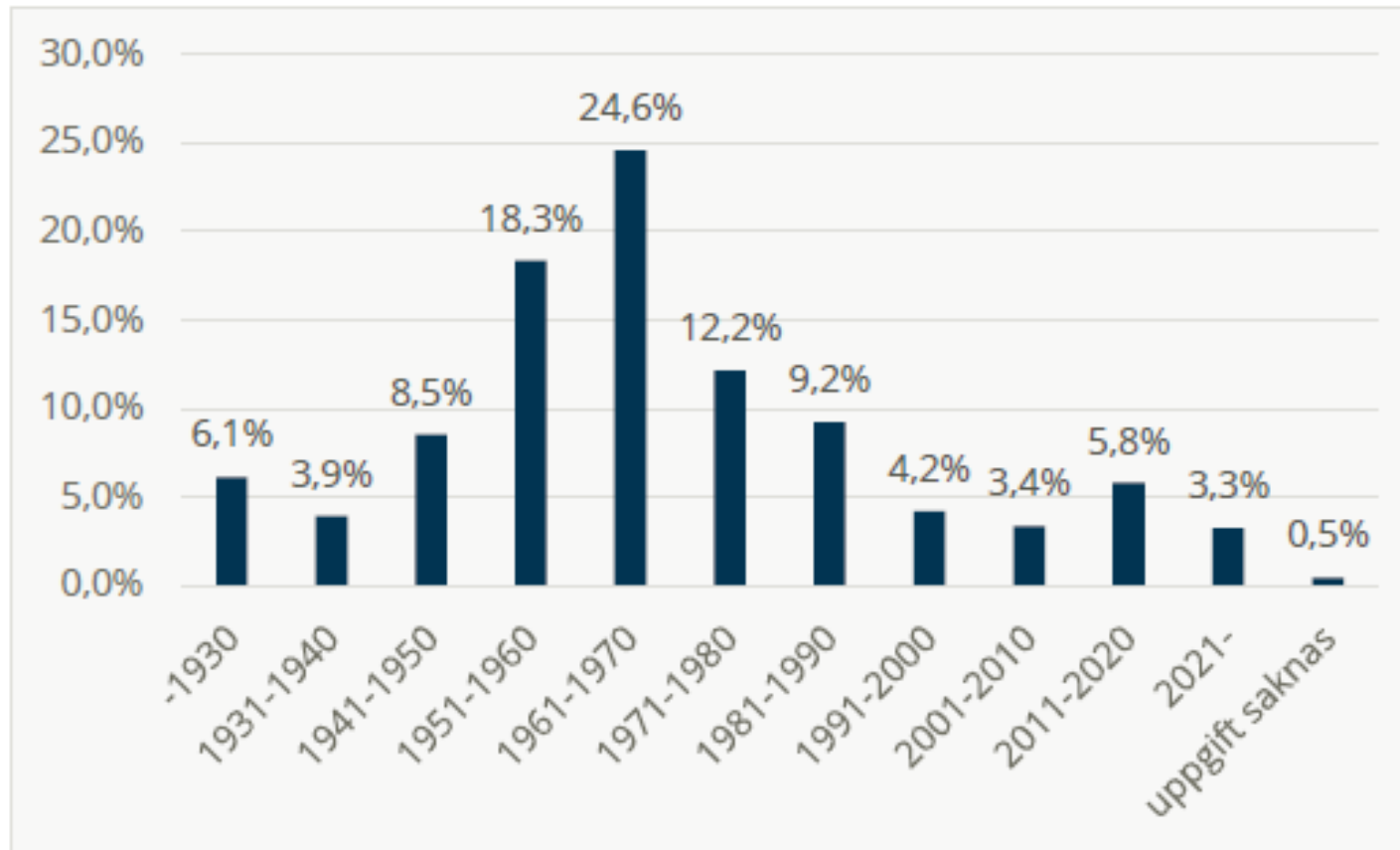
BOSTADSFÖRSÖRJNING

Värmlands fastigheter blir äldre – och lika så våra invånare



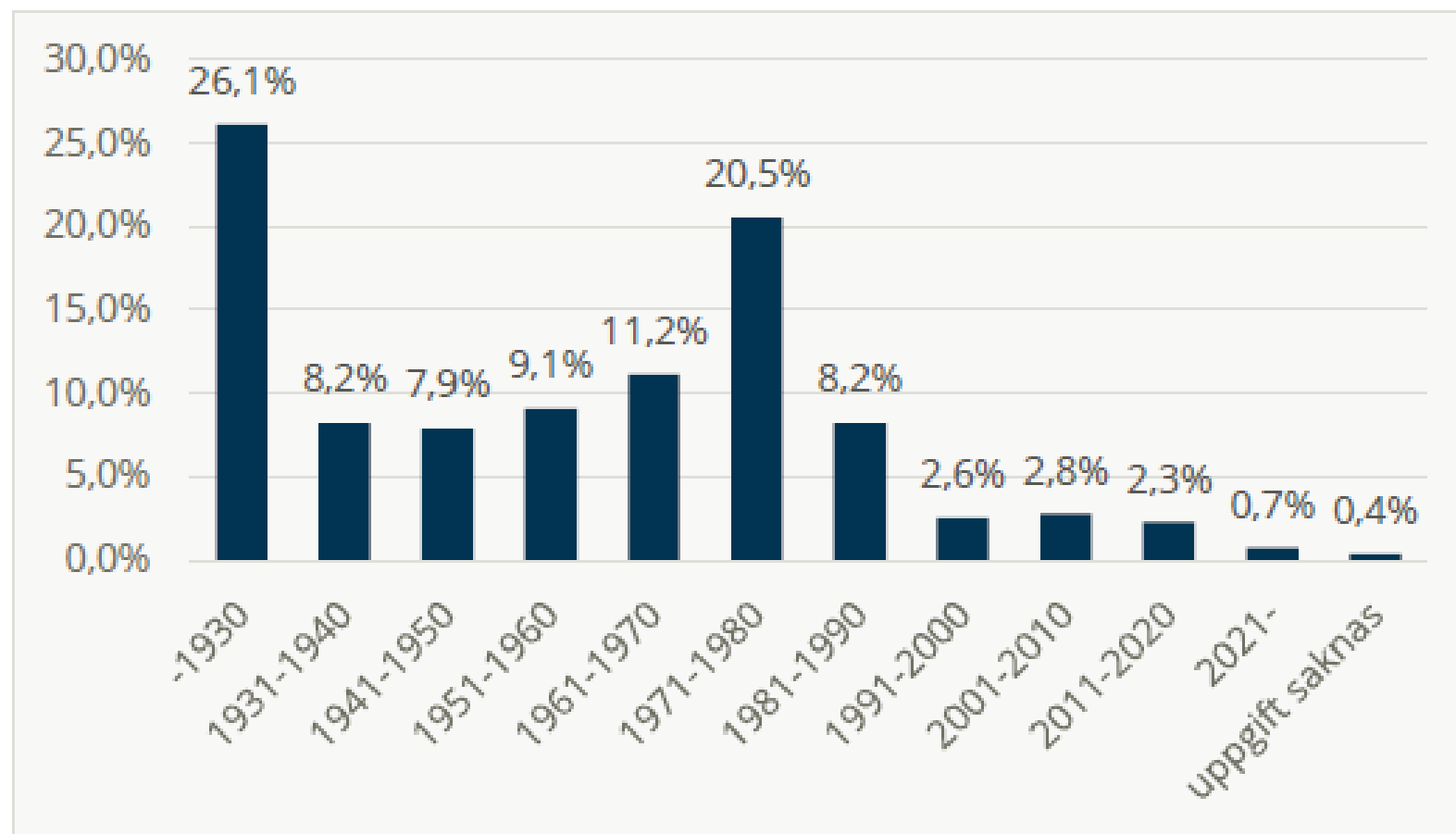
LÄGENHETER

Figur 32: Lägenheter i flerbostadshus, andel efter byggnadsperiod, Värmland 2023



SMÅHUS

Figur 31: Småhus, andel efter byggnadsperiod, Värmland 2023



BOSTADSFÖRSÖRJNING

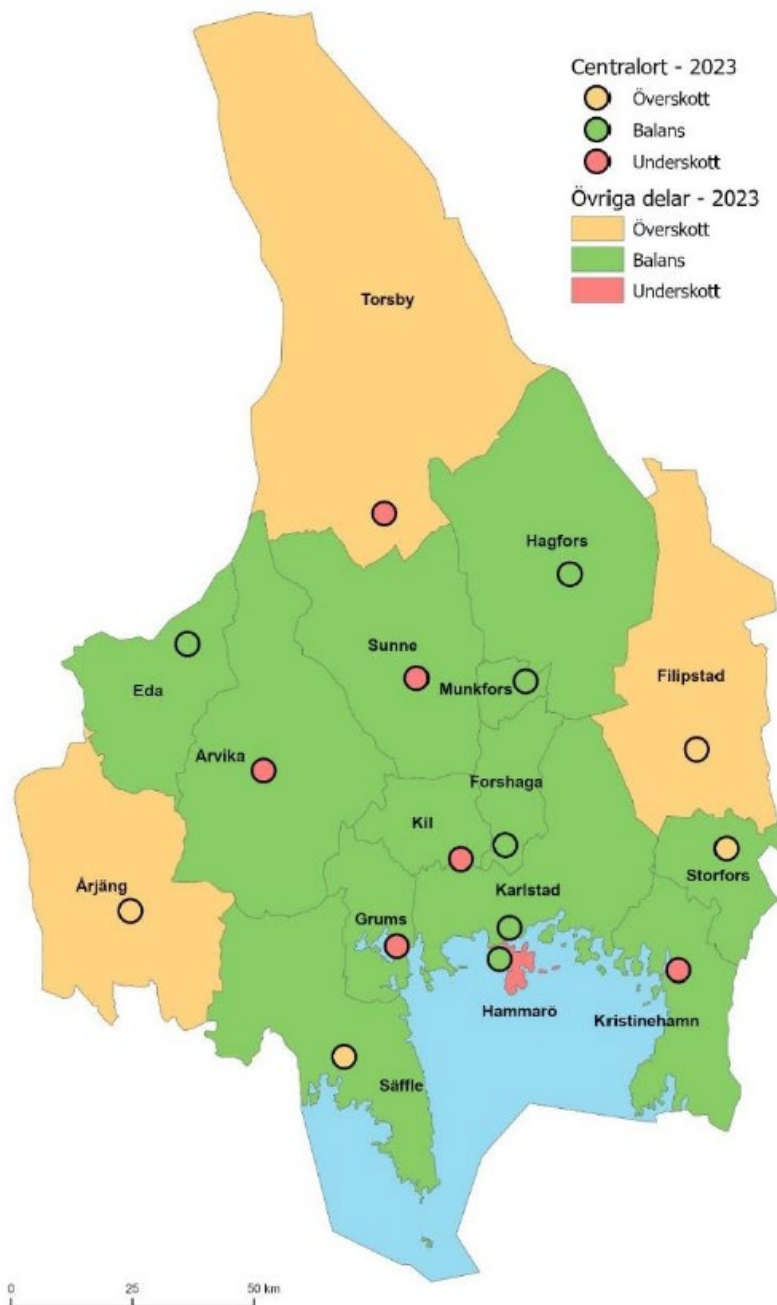
Värmlands fastigheter blir äldre – och lika så våra invånare

Bilden av bostadsmarknaden är flerfacetterad – brist och överskott samtidigt

Ofta koncentrerat /behov i tätorter/städer och relativt små fläckar



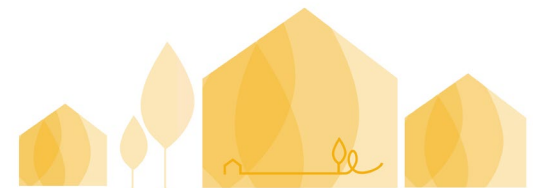
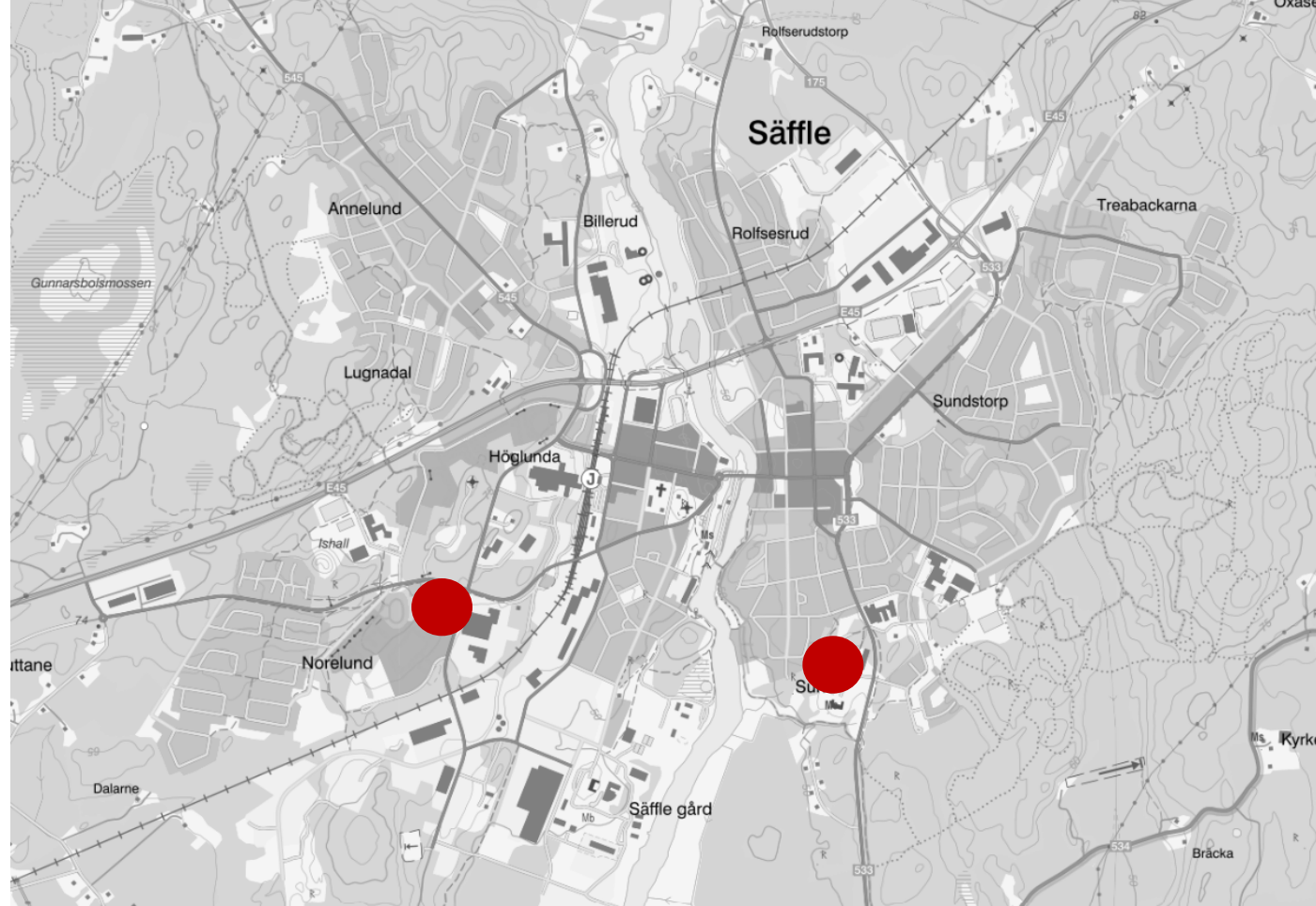
Figur 3: Underskott, balans och överskott i centralorten och kommunens övriga delar 2023



Tabell 4: Underskott, balans och överskott i centralorten och kommunens övriga delar 2023

Kommuner	Bostadsmarknadsläge i centralorten	Bostadsmarknadsläge i kommunens övriga delar
Arvika	Underskott	Balans
Eda	Balans	Balans
Filipstad	Överskott	Överskott
Forshaga	Balans	Balans
Grums	Underskott	Balans
Hagfors	Balans	Balans
Hammarö	Balans	Underskott
Karlstad	Balans	Balans
Kil	Underskott	Balans
Kristinehamn	Underskott	Balans
Munkfors	Balans	Balans
Storfors	Överskott	Balans
Sunne	Underskott	Balans
Säffle	Överskott	Balans
Torsby	Underskott	Överskott
Årjäng	Överskott	Överskott





BOSTADSFÖRSÖRJNING

Värmlands fastigheter blir äldre – och lika så våra invånare

Bilden av bostadsmarknaden är flerfacetterad – brist och överskott samtidigt

Ofta koncentrerat /behov i tätorter/städer och relativt små fläckar

Varför är lättnader i strandskyddet så viktigt?



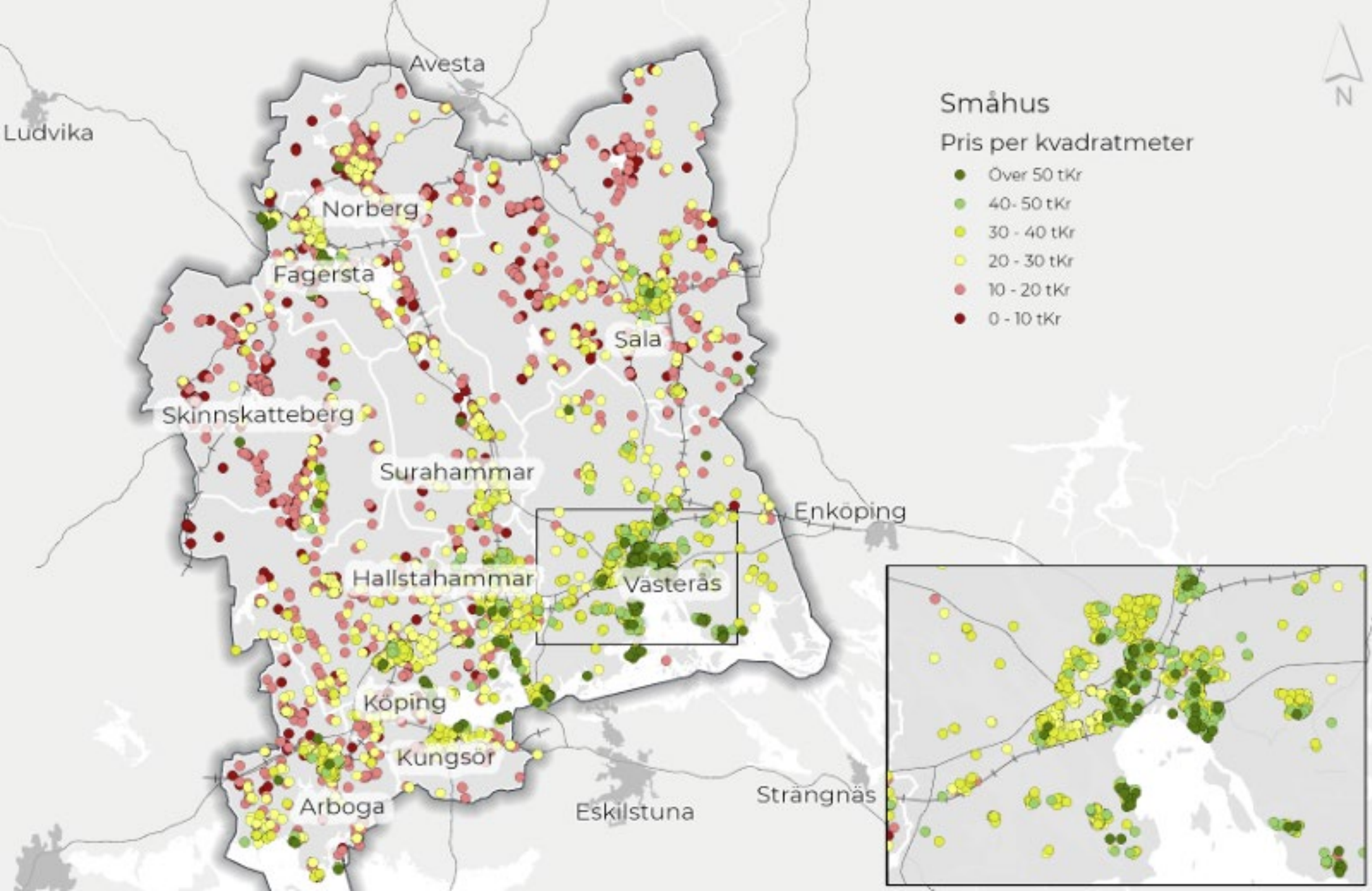
Tobins q

- Tobins q är ett mått på marknadsförutsättningarna
- Kvoten mellan lokala bostadspriser och vad det kostar att bygga nytt
- Ett värde på Tobins q under 1,0 innebär att marknadsvärdet på den nybyggda bostaden kommer att understiga investeringskostnaden
- → Svårt/omöjligt att få bostadslån
- Delförklaring till varför strandnära boenden är av stor betydelse för de flesta kommuner i länet



Tobins Q

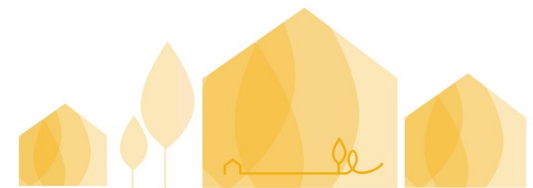
- Indikator för lönsamhet
- Kvoten mellan marknadsvärde och investeringskostnad
- Försäljningspris / Tobins Q
- Gränsvärdet 1,0
- Samband mellan Tobins Q och bostadsprodukt

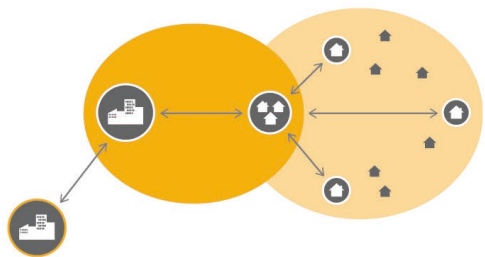


FRÅGOR

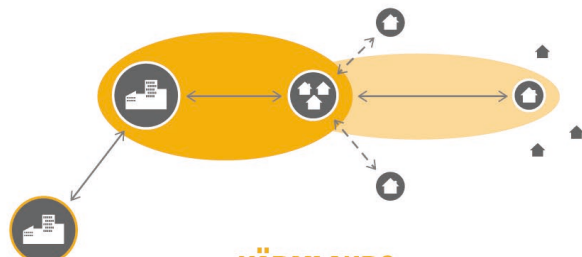
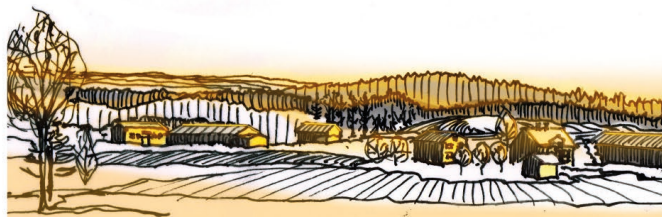
Dagens bebyggda strukturer är där de är.
Men vart ska framtidens bostäder byggas?

Och kanske än viktigare – hur ”samhällsplanerar” vi det befintliga beståndet?

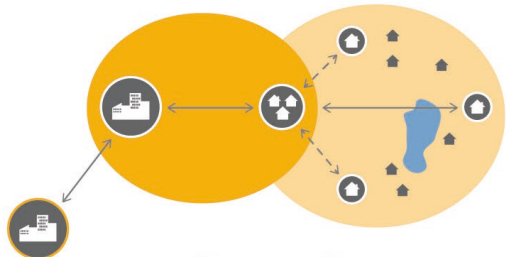




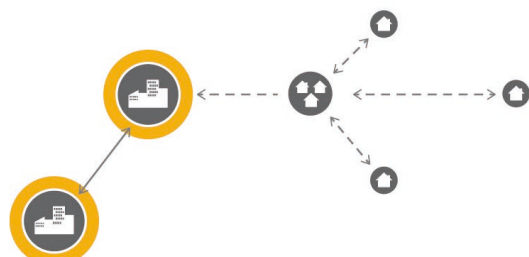
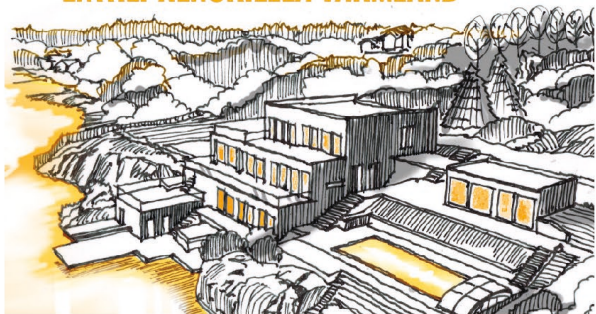
SMÅSKALIGA VÄRMLAND



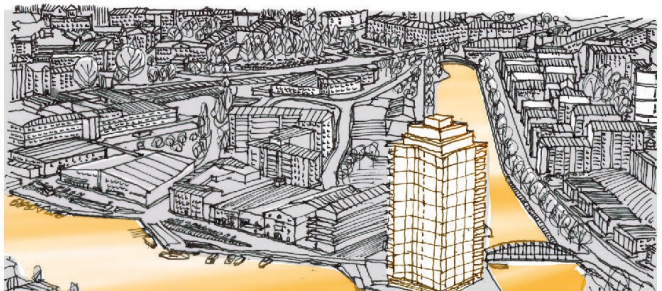
VÄRMLANDS KONKURRENSKRAFTIGA STRÅK



ENTREPRENÖRIELLA VÄRMLAND



GLOBALA KARLSTAD

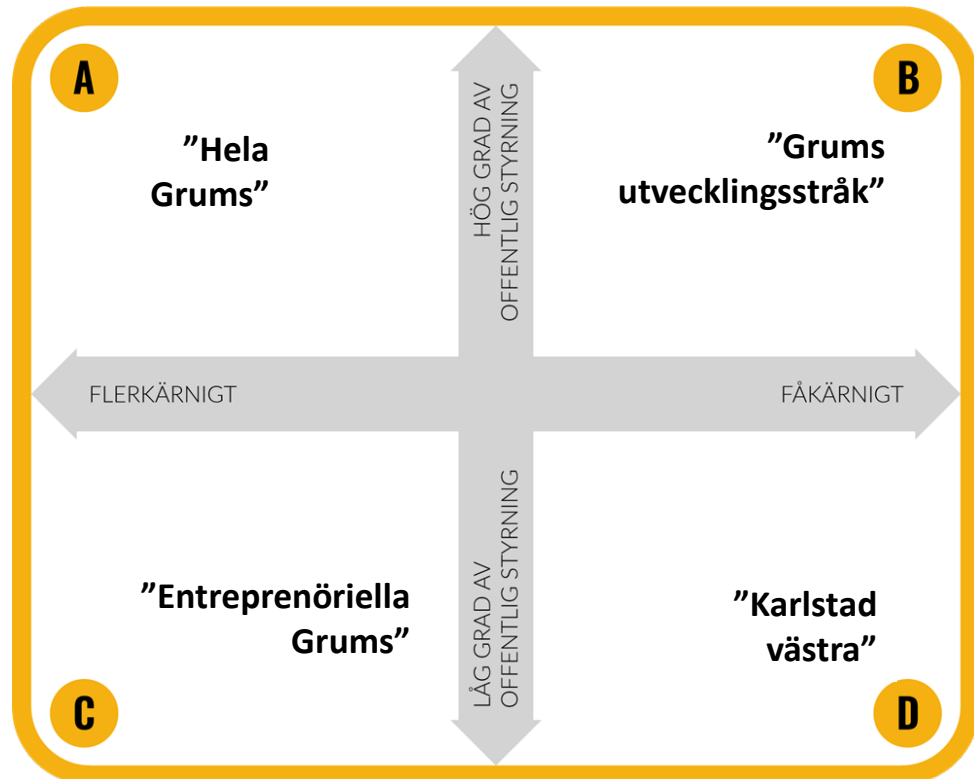
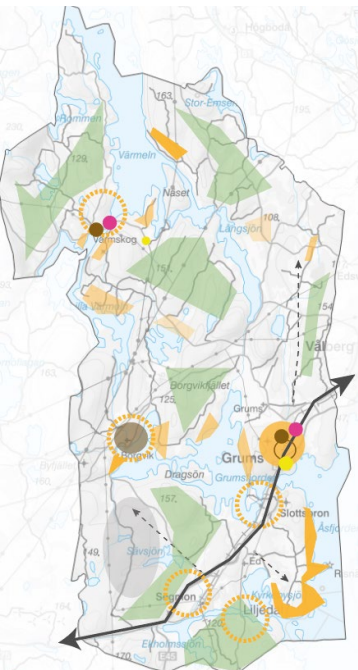
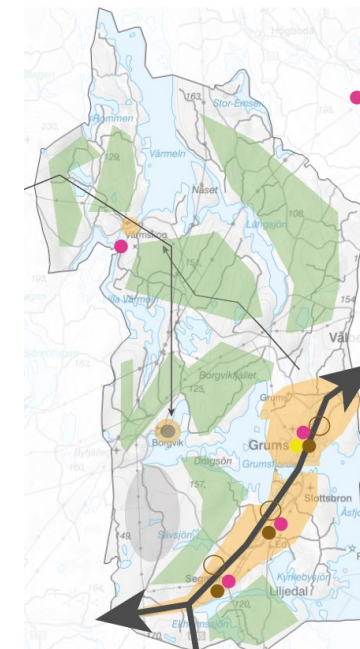
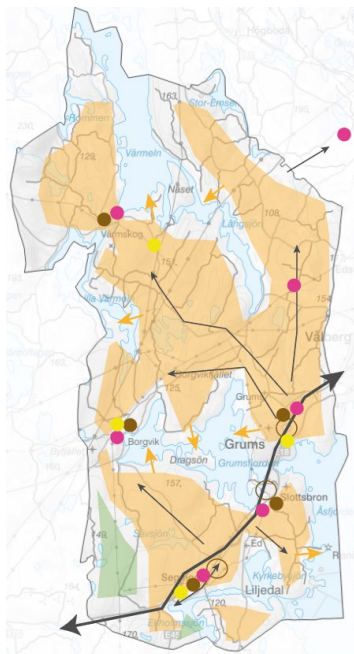


www.varmland2060.se

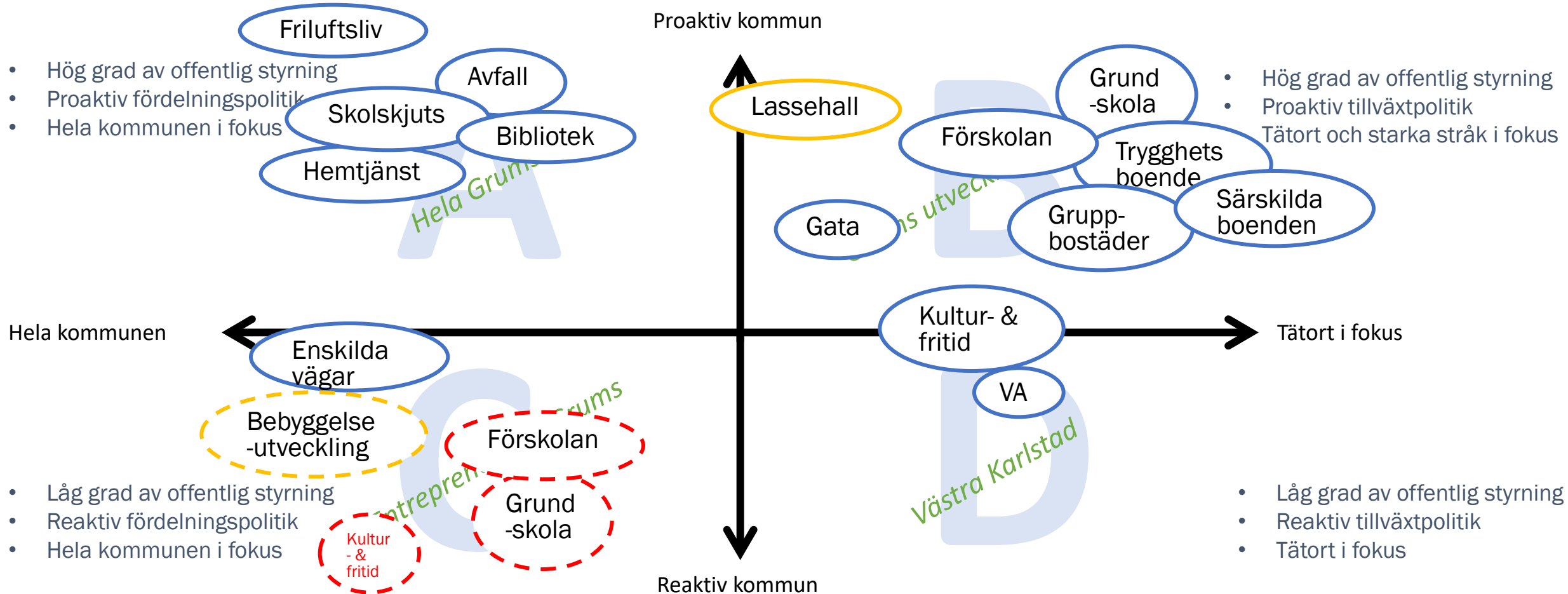
ILLUSTRATION: SBK VÄRMLAND AB



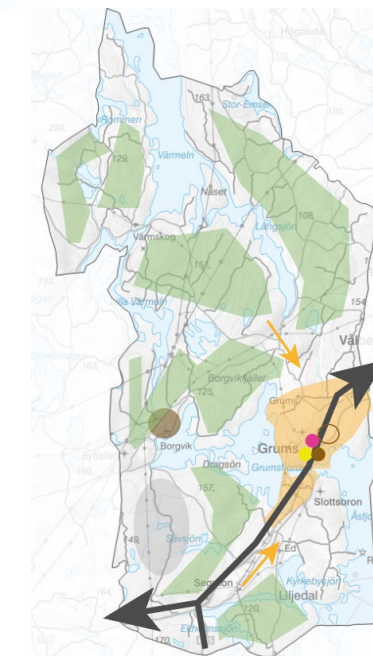
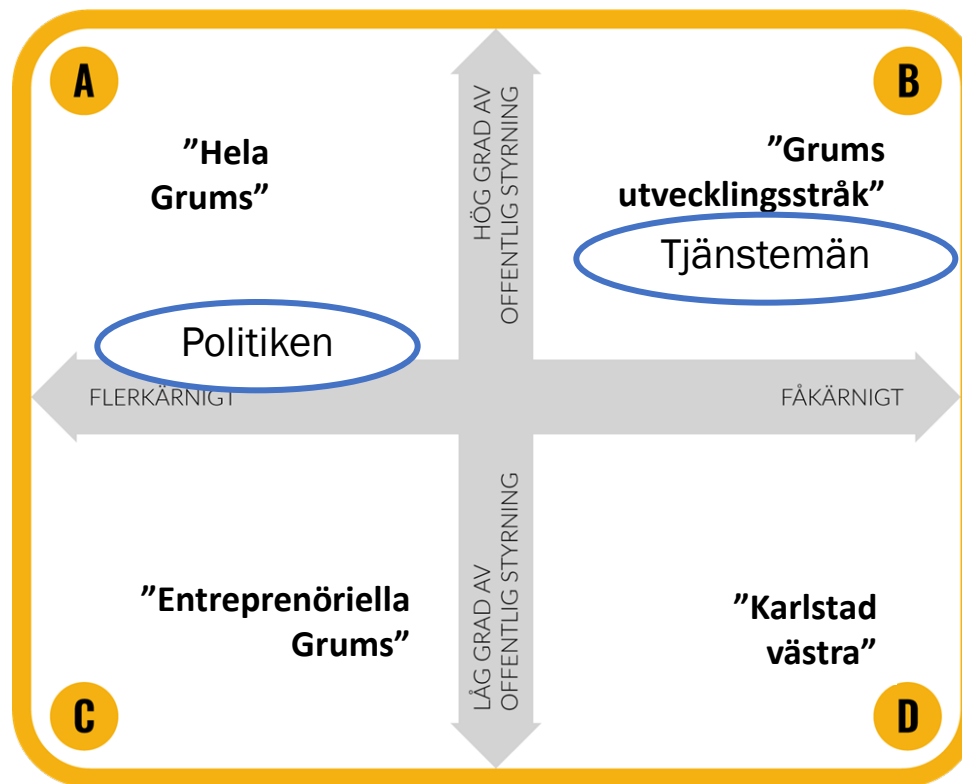
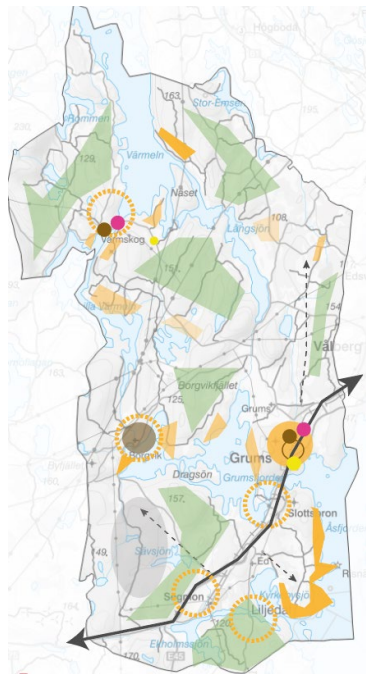
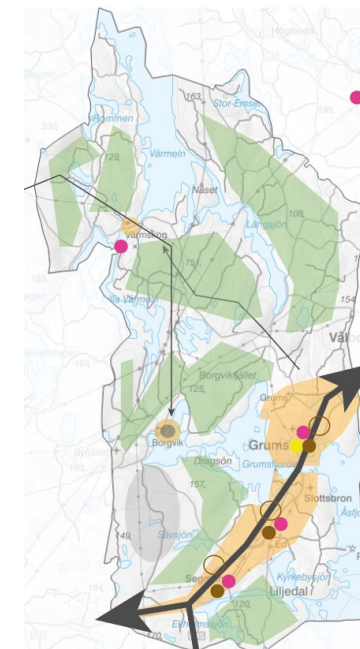
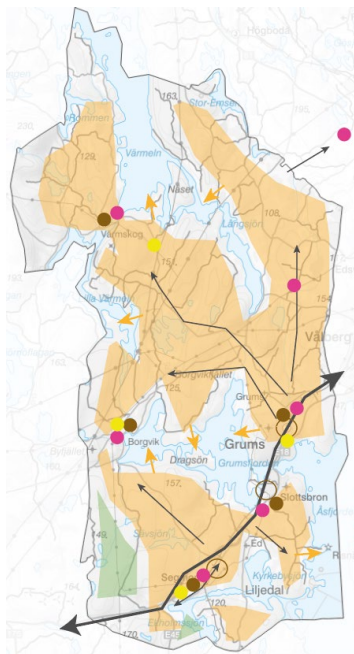
SCENARIOPLANERING



De kommunala verksamheterna



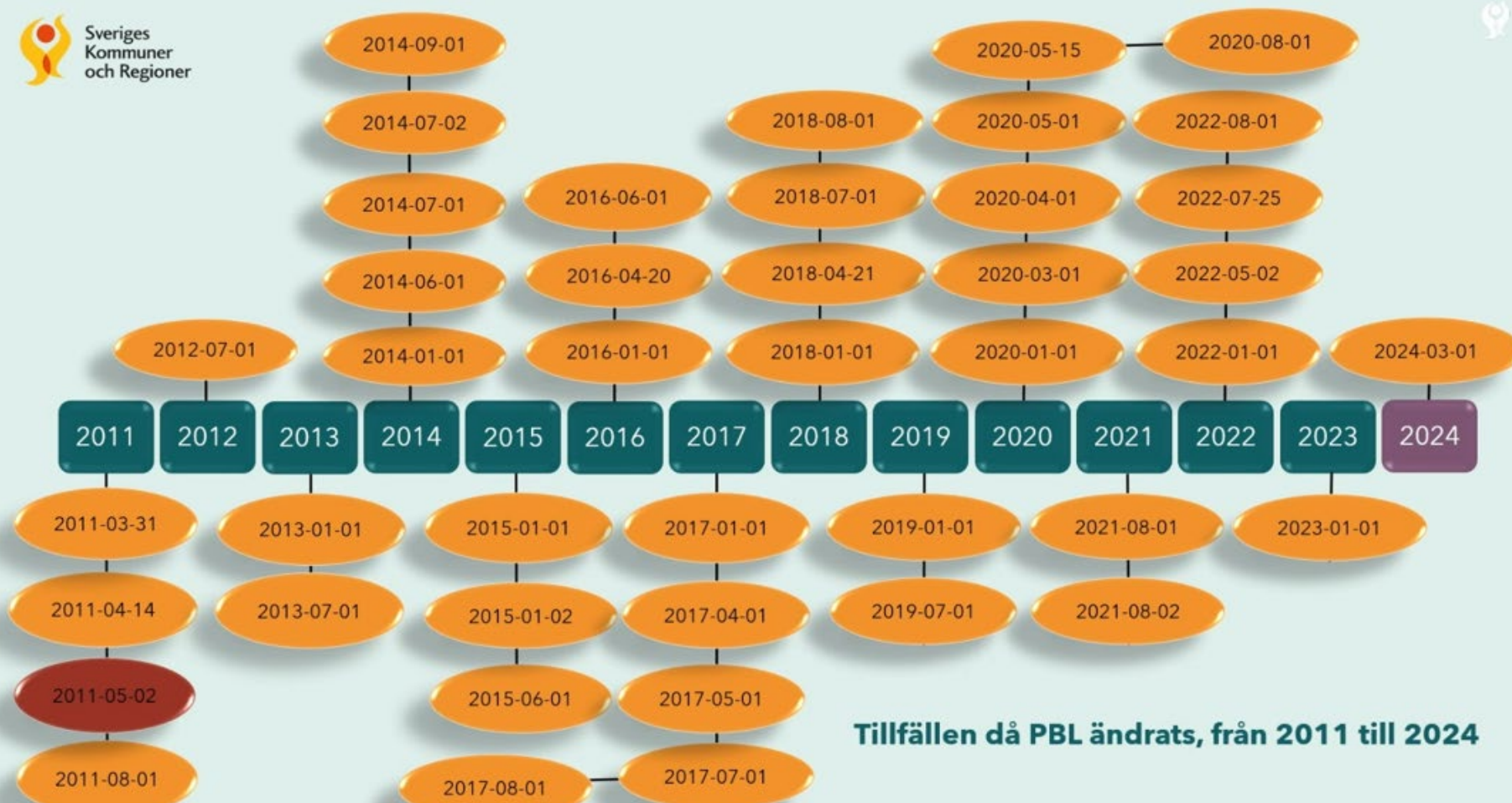
SCENARIOPLANERING



UTMANING 4

- Demografisk utveckling och prognoser
- Påskyndad urbanisering och förflyttning av resurser genom inbyggd samhällsmekanik – ojämlika förutsättningar
- Mindre nybyggnation i periferins Värmland – mer förvaltning
- Stad och samhälle – vakanser i lokaler och lägenheter → fråga om rivning, ändrad användning
- Ökade kostnader för reinvesteringar, drift och underhåll inom
 - VA
 - Gata
 - Fastigheter m.m.
- Ökade krav på utredningar och hårdare (och ibland motstridiga) lagkrav

PBL



ÖKADE KRAV OCH UPPDRAG

Staten brukar ofta hänskjuta komplexa frågor till samhällsplanering – men hur funkar det egentligen i kommunal kontext?

- Klimatrelaterade risker
- MSB – totalförsvvarshänsyn i planeringen

Fler kostsamma utredningar. Alltför stora risk för ”försäkerhetsskullplanering”, hängslen och livremmar → buffertplanering



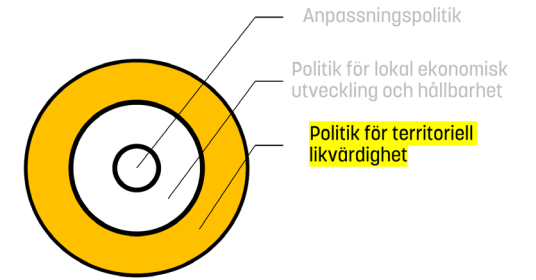
**OCH SÅ DETTA MED
SAMVERKAN...**

Kommun vs. staten

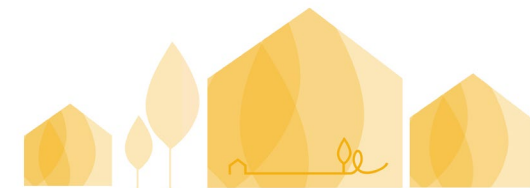
Länsstyrelsen

- Tillsyn över kommunernas plan- och byggverksamhet
- Strandskydd (och utvidgat strandskydd) vanlig stridsfråga
- Utrednings- och kostnadsdrivande kravställare i översiktsplanering och detaljplanering
- Bra diskussionspart i tidiga skeden – ibland inte konsekvent vid formella yttranden

Trehjulingen

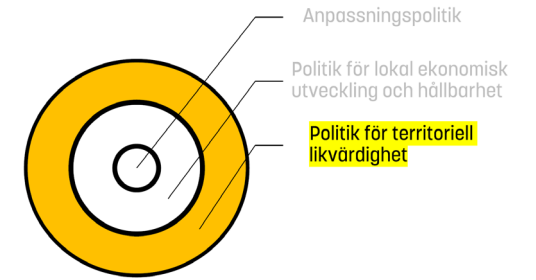


li.u
LINKÖPING
UNIVERSITY



Kommun vs. staten

Trehjulingen



li.u
LINKÖPING
UNIVERSITY

Trafikverket

- Lokalt initierade projekt som ej finns med i NPT eller LTP ska belasta kommunen (exploatör om man har tur)
- Medfinansiering – uppbindning av viktigt kapital
- Egenintresse och suboptimering och fyrkantigt arbetssätt

Svenska Kraftnät / Vattenfall

- Mycket långa planeringshorisonter (decennier)
- Viktigt att inte hämma lokal utveckling
- Kan Vattenfall lära av andra nätägare?



Kommun vs. staten

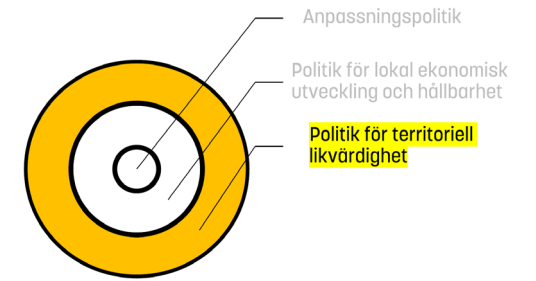
Fördelningspolitik

- Översyn av skatteutjämningsystemet?
- Översyn av samhällsekonomisk kalkyl hos Trafikverket?

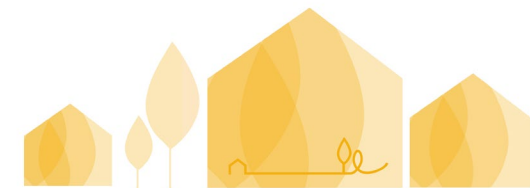
Lagändringar

- Acceptans av geografiskt diversifierade regelverk? (jmf. bullerutsatta bostäder i storstadsområden)
- Det vill säga – ska vi sänka kraven för ökad territoriell likvärdighet? (risk att vi skjuter oss själva i foten)

Trehjulingen



li.u
LINKÖPING
UNIVERSITY





Region vs. kommun

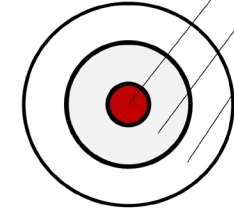
Är det inte dags att vi börjar använda samhällsplaneringen till en strukturbild för Värmland och vågar diskutera svåra frågor där olika intressen finns?

Ni kan ju det redan! (jmfr. Infrastrukturfrågor och styrkan i "enad röst")

REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDA REGIONAL PLANERING

- Våga diskutera olikheter, mål- och intressekonflikter!
- Konkretisera övergripande mål till regional och lokal nivå
- Hantera lokalt olösbara frågor på den regionala nivån
- Skapa en permanent arena för regional diskussion för offentliganställda tjänstepersoner, näringsliv, idéburen verksamhet, invånare och politiker
- Underlag för regional strukturbild





Inter(n)kommunal samverkan

Samordning, effektivisering och samverkan mellan kommuner

IT, Räddningstjänst tidigt ute, beredskaps- och säkerhetssamordning

Dock risk för försvagning av demokrati genom förflyttning av makt och insyn och påverkan från invånare (Bo Persson)

Drifts- och underhållsperspektivet vs. utvecklingsperspektivet.

De flesta tekniska-/samhällsbyggnadsförvaltningarna är uppbyggda utifrån drift och underhåll.

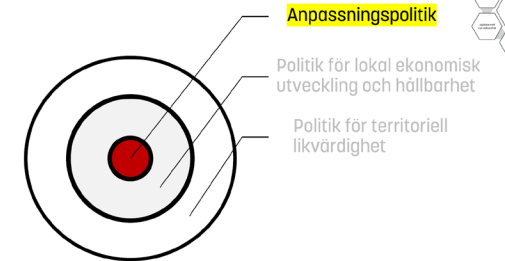
Utvecklingsfrågor ”en bisyssla” – och vid genomförande av allmän platsmark har drift och underhåll inte kostnadstäcks.

Kan leda till till territoriellt agerande och interkommunal suboptimering.

Kommun vs. "bostadsbolag"

Ägardirektiv och interkommunal styrning

Trehjulingen





Samhällsnytta & koncernperspektivet

Case: Säffle kommun och Säfflebostäder, workshop april 2022

Säffle kommun äger (själv och via bolag) ett antal bostads- och verksamhetslokalsfastigheter i staden

Säffle stad är byggd utifrån en numerärt större befolkning än vad som finns idag

Detta har lett till att det finns ett nettoöverskott av lokalytor och bostäder i staden

Detta i sin tur skapar en inbördes konkurrenssituation mellan kommunen och kommunägda bolag där man ibland vill ha samma hyresgäster likväl som mellan kommunala och privata intressen. Summan av ekvationen är dock att någon eller några fastighetsägare sitter med vakanta bostads- och lokalytor i de minst attraktiva lägena

Det skapar vidare en intressekonflikt där aktiebolagsperspektivet och samhällsnyttoperspektivet ställs emot varandra. Konflikten kan vara både ekonomisk, juridisk och politisk samt skapa suboptimerade beslut utifrån ett helhetsperspektiv

Kommun vs. "bostadsbolag"

Det finns – draget till sin spets – två tydliga perspektiv utifrån hur kommunens olika bolag och förvaltningen kan agera i fråga om lokaler och bostäder. Agerar man **renodlat** utifrån något av dessa perspektiv finns olika för- och nackdelar. Gemensamt för båda perspektiven är att de negativa konsekvenserna i en helhetsbedömning är tydligt övervägande och att agerande utifrån båda perspektiven riskerar att minska möjligheten till kommunal måluppfyllelse

Perspektiv 1 - Aktiebolaget

Här tas en tydlig utgångspunkt i att utifrån bolagsperspektivet optimera varje objekt för sig, här får helhets- och samhällsnyttoperspektivet stå tillbaka vilket kan ge betydande ekonomiska och sociala utmaningar för kommunkoncernen.

Perspektiv 2 – Samhällsnyttan (brett)

Här tas en tydlig utgångspunkt i att samhällsnyttan ska vara styrande för alla beslut rörande bostäder och lokaler, här får bolagsperspektivet tydligt stå tillbaka vilket kan ge betydande ekonomiska och juridiska utmaningar för bolagen och i förlängningen för kommunens moderbolag och invånarna



SLUTSATSER..?




SKÄRNINGSPUNKTER

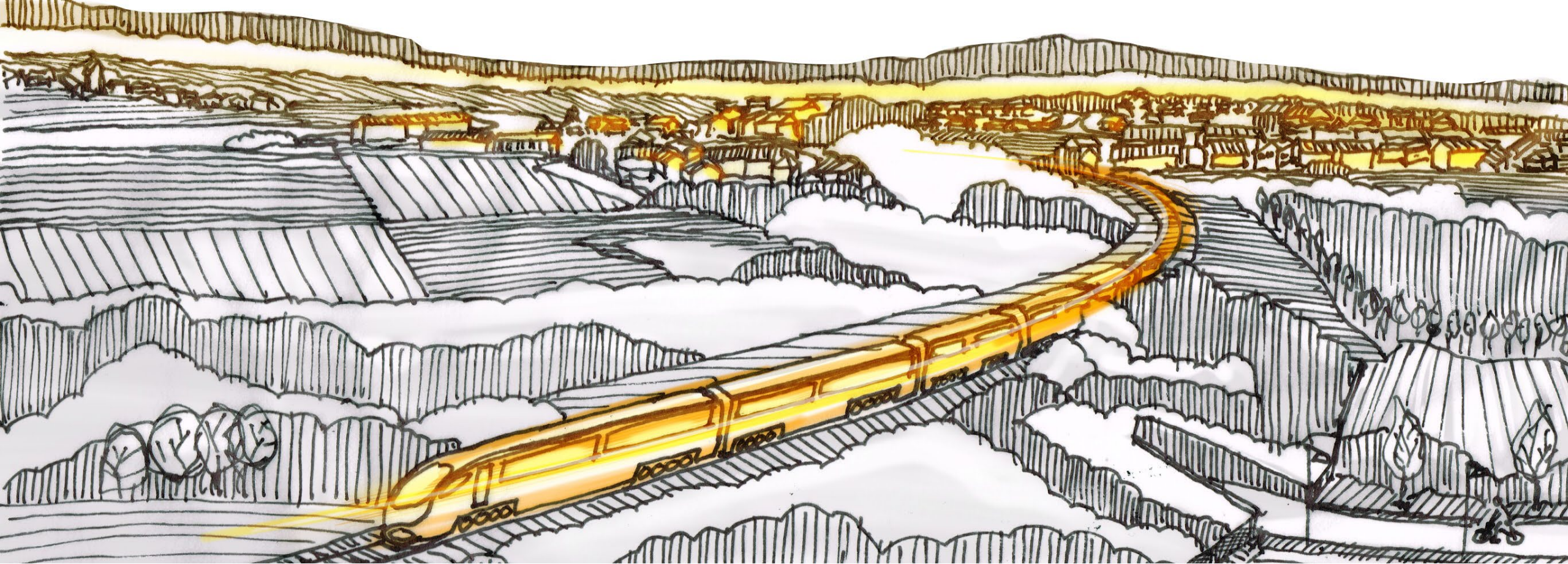
- Mellan tätt och glest
 - Mellan tillväxt och regression
 - Mellan nyproduktion och förvaltning/rivning
 - Mellan lokal – regional – nationell makt (demokrati)
 - Mellan mitt och vårt
 - Mellan kort och lång sikt
 - Mellan politiska visioner och förvaltningens krassa verklighet
-
- Många av ovanstående brännpunkter saknar en sådan enastående lagstyrd demokratisk process som PBL-planer som stöd för vägande av intressen och invånardialog. Det är upp till oss själva att finna vägen framåt för detta



ALLMÄNNA REFLEKTIONER

- Landsbygder (och vissa städer) erbjuder boendekvaliteter och en livsstil som eftertraktas av många men som blir allt mer kostsam för oss att upprätthålla
- Planering av våra landsbygder – svårt då mycket av samhällsservicen är stagnant/regressiv och prövning inte ligger inom kommunens rådighet
- Utveckla regional fysisk planering med start i en gemensam strukturbild – genom att våga prata om de svåra frågorna där det finns intressekonflikter
- Och ”sortera” frågor kopplade till anpassningspolitik samt territoriell likvärdighet
- Planera i kommunen utifrån de vi har/våra invånare – inte de vi inte har men så gärna önskar – första steget i anpassningstrappan?
- Tidiga dialoger – församråd och för-församråd. Försök inte övertyga och svänga opinion utan låt dialog i tidiga skeden påverka

- 
-
- Tillämpa mer planeringskompetens inom förvaltning, och mer förvaltningskompetens till utvecklingsplaneringen – samverka mer internt
 - Låt samhällsplaneringskompetens ge breddat beslutsunderlag även inom vård och omsorg samt skola och utbildning – inte bara lite ”på ytan” när man gör en ny översiktsplan
 - Arbeta med scenarioplanering för ”svarta svanar” såsom exempelvis klimatflyktningsströmmar – vad kan vi lära från 2015?
 - Öka kompetensen inom tvärsektoriell samverkan och systemledarskap (gärna utifrån ett samhällsplaneringsperspektiv) – samverkan, rekryteringar, extern expertis



SBK  VÄRMLAND AB