



Granskning av strategisk samhällsplanering

Rapport

Ljusdals kommun

KPMG AB

2024-05-13

Antal sidor 23 exkl. bilaga

Antal bilagor 1



Innehållsförteckning

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Sammanfattning | 2 |
| 2 | Bakgrund | 5 |
| 2.1 | Syfte och revisionsfrågor | 5 |
| 2.2 | Revisionskriterier | 5 |
| 2.3 | Ansvarig nämnd/styrelse | 5 |
| 2.4 | Metod | 6 |
| 3 | Resultat av granskningen | 7 |
| 3.1 | Styrning och ledning | 7 |
| 3.2 | Samspel mellan strategisk samhällsplanering och planeringsprocesserna | 13 |
| 3.3 | Resurssättning | 16 |
| 3.4 | Planering av kommunala verksamheter | 17 |
| 3.5 | Ta vara på åsikter från politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten | 19 |
| 4 | Samlad bedömning och rekommendationer | 21 |
| 5 | Bilagor | 23 |
| 5.1 | Bilaga A: Dokumentförteckning | 23 |

1 Sammanfattning

KPMG har av Ljusdals kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med den strategiska samhällsplaneringen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen har en tillräcklig styrning och uppföljning med utgångspunkt i den strategiska samhällsplaneringen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att Ljusdal kommun delvis har en tillräcklig styrning och uppföljning med utgångspunkt i den strategiska samhällsplaneringen.

Vår bedömning baseras på att det finns strukturer och processer för målstyrning, strategisk planering av mark och vatten, detaljerad planprocess och metoder för prioritering, samverkan och dialog men att dessa behöver formaliseras och utvecklas strategiskt för att uppnå god funktionalitet, kvalitet och intern kontroll.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
|--|---|--|
| Finns tillräckligt tydliga direktiv och riktlinjer för styrning och ledning av kommunens arbete med strategisk samhällsplanering? | Vi baserar vår bedömning på att det finns riktlinjer och styrning för samhällsplanering, men att det behöver utvecklas för att skapa en tydligare styrning och ledning i den strategiska samhällsplaneringen. | <ul style="list-style-type: none">• Säkra ärendeflöden för beslut i kommunstyrelsen• Utöka samarbeten på en strategisk nivå med de kommunala bolagen, förvaltningar, verksamheter, näringslivet och andra intressenter för att möta utmaningar, risker och nå ekonomisk och verksamhetsmässig effektivitet• För att integrera Agenda 2030-målen som ska utgöra basen för styrningen av verksamheten kan inventering av det samlade hållbarhetsarbetet kopplat till i syfte genomföras för att tydliggöra uppdrag och prioriteringar inom samhällsbyggnadsprocessen. Kommunikation av aktiviteter och uppföljning av det samlade hållbarhetsarbetet bör ske löpande• |
| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
| Finns ett effektivt samspel mellan strategisk samhällsplanering och de formella fysiska planeringsprocesserna? (ex översiktsplan, | Det är avgörande för en översiktsplan utifrån begreppet och funktionen att den är känd och utarbetad av många kompetensen så att den blir användbar som strategi med tydliga | <ul style="list-style-type: none">• Inkludera strategiska underlag i översiktsplaneringen• Säkerställa en tydlig projektprocess med sakkunniga funktioner utpekade i översiktsplaneringen |

| <p>detaljplan, investeringsplan etc)</p> | <p>kopplingar till mål, strategier och planerat utförande. Vår bedömning är att Ljusdals kommun riskerar att ha för få strategiska beslut i sin översiktsplanering vilket i sin tur leder till en tyngre och mer tids- och resurskrävande detaljplanering.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa en bred informations- och specialistkompetensinsamling i samband med översiktsplaneringen • Stärka remissprocessen och dialog i arbetet med översiktsplaneringen • Säkerställa tydliga planprioriteringar baserade på översiktsplanen samt samhällsnytta vid planprioriteringar och exploatörsstyrda planer • Skapa en kvalitetssäkrad process för exploatörsstyrda detaljplaner, inklusive plankostnader • Skapa och implementera en process för avsteg från prioriteringsordning • Skapa möjligheter för en koppling mellan prioriteringsordning och översiktsplaneringen • Tydliggöra processer för involvering av specialistkompetenser |
|--|---|---|
| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
| <p>Finns det en effektiv och sammanhållen resurssättning i detaljplaneringen med specialistkompetenser för att skapa hållbar och effektiv planering av mark och vatten kopplat till strategisk planering?</p> | <p>I Ljusdals kommun iaktas inga stora svårigheter kring resurssättning i samband med detaljplaneprocessen. I granskningen framkommer dock att de samarbeten och den resurssättning som sker i stora delar är baserade på goda samarbeten snarare än formella strukturer.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se över behovet att anta en intern projektprocess för detaljplanering och översiktlig planering, där sakkunnigas funktioner inkluderas • Ta fram en investeringsprioritering • Utarbeta en investeringsprocess |
| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
| <p>I vilken grad sker planering av kommunala verksamheter som förskola, grundskola och äldreomsorg, liksom ansvarsområden som VA och elförsörjning utifrån den strategiska samhällsplaneringen?</p> | <p>Vår samlande bedömning av planeringen i Ljusdals kommun är att det delvis sker i samverkan, men att samverkan behöver stärkas med formella processer och roller.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Skapa tydliga kopplingar mellan verksamheternas behov och de dialoger som förs mellan samhällsbyggnadskompetens och verksamheterna kopplat till strategisk och detaljerad planering. • Formalisera dialogerna och koppla vid behov arbetet till andra övergripande samhällsbyggande processer (lokalförsörjning, underhållsplanering, va-plan och energiförsörjningsplan mm). |



Ljusdals kommun
Granskning av strategisk samhällsplanering

2024-05-13

| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
|--|--|--|
| Finns det ett effektivt sätt att ta tillvara engagemang hos politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten? | Vi baserar vår bedömning på att medborgardialoger sker till viss del med större behov av strategisk och formell inriktning än vad som sker idag. | <ul style="list-style-type: none">• Ta vara på näringslivets synpunkter när detaljplaner inte genomförs• Säkerställa kommunikation och tydlighet kring plantaxor och avtal• Se över möjligheten att arbeta med digitala ytor vid medborgardialog i syfte att stärka förståelse och tillit• Skapa samsyn och etablera formella processer för dialog med politik, tjänstemän och medborgare kopplade till översiktlig planering och detaljplanering |

2 Bakgrund

KPMG har av Ljusdal kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med den strategiska samhällsplaneringen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Ljusdals kommun har som mål att växa och bli 20 000 invånare år 2030. Befolkningstillväxten medför också ett antal utmaningar, och ställer stora krav på framförhållning och koordinering för att hantera hinder effektivt på vägen. Det gäller såväl den fysiska planeringen som planering för den kommunala verksamheten.

Mot bakgrund av ovanstående har kommunrevisionen i sin riskanalys bedömt att det är väsentligt att granska kommunens arbete med den strategiska samhällsplaneringen.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunen har en tillräcklig styrning och uppföljning med utgångspunkt i den strategiska samhällsplaneringen.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns tillräckligt tydliga direktiv och riktlinjer för styrning och ledning av kommunens arbete med strategisk samhällsplanering?
- Finns ett effektivt samspel mellan strategisk samhällsplanering och de formella fysiska planeringsprocesserna? (ex, översiktsplan, detaljplan, investeringsplan etc)
- Finns det en effektiv och sammanhållen resurssättning i detaljplaneringen med specialistkompetenser för att skapa hållbar och effektiv planering av mark och vatten kopplat till strategisk planering?
- I vilken grad sker planering av kommunala verksamheter som förskola, grundskola och äldreomsorg, liksom ansvarsområden som VA och elförsörjning utifrån den strategiska samhällsplaneringen?
- Finns det ett effektivt sätt att ta tillvara engagemang hos politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten?

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut.

2.3 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen av ser kommunstyrelsen.

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med berörda tjänstepersoner och politiker. Se bilaga A för dokumentförteckning.

Intervjuer har genomförts med:

- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Samordnare för översiktsarbetet
- VD Ljusdals Energiföretag AB
- Säkerhetschef
- Näringslivs- och exploateringschef
- VD AB Ljusdalhem
- Planarkitekt/ingenjör
- Plan och exploateringskoordinator
- Kommunstyrelsens presidium
- Registrator/Dokumentcontroller
- Skogsförvaltare

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrning och ledning

3.1.1 Styrmodell

I början av 2024 antog kommunfullmäktige en ny styrmodell¹ för kommunen. Syftet med den nya styrmodellen var att säkerställa en bättre planering och rapportering.

Styrmodellen ska ge ett stöd i:

- Att styra vårt vardagliga arbete med att förverkliga politiska mål och beslut
- Att ge medborgarna det de har rätt till
- Att skattepengarna användas på klokaste möjliga sätt

Riktlinjerna i styrmodellen gäller för kommunens samtliga nämnder och bolag. Av styrmodellen framgår värdegrund och vision för kommunen.

Visionen är baserad på följande;

- Visionen anger ett framtida önskat tillstånd för Ljusdals kommun. En hållbar kommun.
- Visionen om hållbarhet ska fungera som ett motto för vårt dagliga arbete och hur vi utformar våra verksamheter.

Hållbar utveckling beskrivs som en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbar utveckling i kommunen bygger på de 17 Agenda 2030-målen och utgår ifrån tre dimensioner; *Miljömässig hållbarhet*, *Social hållbarhet* samt *Ekonomisk hållbarhet*.

I Ljusdals kommun ska Agenda 2030-målen utgöra basen för styrningen av verksamheten och ska eftersträvas i hela kommunkoncernen.

Vidare beslutar kommunfullmäktige om prioriterade uppdrag för kommunkoncernen. Hela kommunkoncernen ska arbeta utifrån de prioriterade målen och uppdragen som gäller mellan åren 2023-2030.

De prioriterade målen är;

- Mål 4: God utbildning för alla
- Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- Mål 11: Hållbara städer och samhällen

¹ Antagen av kommunfullmäktige 2024-01-29, §1

De prioriterade uppdragen är;

- Alla barn ska lyckas i skolan
- Kompetensförsörjningen säkras genom livslångt lärande
- Ljusdal ska ha ett blomstrande företagsklimat
- Ljusdal kommun ska vara 20 000 invånare år 2030

För att undvika en för snäv styrning har samtliga nämnder och bolag även möjlighet att ha mål och uppdrag som når andra mål inom agenda 2030. Dessa kan vara baserade på lagstiftning som styr verksamheten eller utifrån behov. De beslutade prioriterade målen är dock obligatoriska för alla i koncernen att arbeta efter. Respektive nämnd och bolag upprättar verksamhetsplaner och verksamhetsområdena tar fram handlingsplaner för att uppnå fullmäktiges målområden.

Vid intervjuer beskrivs att arbetet i kommunen sker i enlighet med Agenda 2030. Vissa delar i agendan beskrivs dock som svårare att uppfylla. Bland annat finns en utmaning kopplat till befolkningsmålet i kommunen och hur hållbara städer och samhällen ska byggas. Då agendan ska genomsyra hela kommunens arbete finns ett kollektivt ansvar för frågorna, men det finns ett behov av att ytterligare se över strukturer och arbetssätt för att effektivisera och samordna arbetet.

3.1.2 Ansvarsfördelning

Av kommunstyrelsens reglemente² framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Samt ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

Kommunstyrelsen ska ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala företag, stiftelser och kommunalförbund. Kommunstyrelsen ska leda kommunen verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen. Styrelsen ska även följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till kommunfullmäktige.

Enligt reglementets andra paragraf ska kommunstyrelsen även ansvara för följande områden kopplade till granskningens specifika sakområde;

- Den översiktliga planeringen av mark och vatten
- Kommunens mark- och bostadspolitik och se till att en tillfredställande markberedskap upprätthålles, att erforderlig planläggning enligt plan- och bygglagen äger rum samt att bostadsförsörjningen och samhällsbyggandet främjas

Av kommunstyrelsens delegationsordning³ framgår att kommunstyrelsens arbetsutskott har delegat i ärenden:

² Antaget av kommunfullmäktige 2022-12-19, §168

³ Fastställd av kommunstyrelsen, 2023-01-12, §2

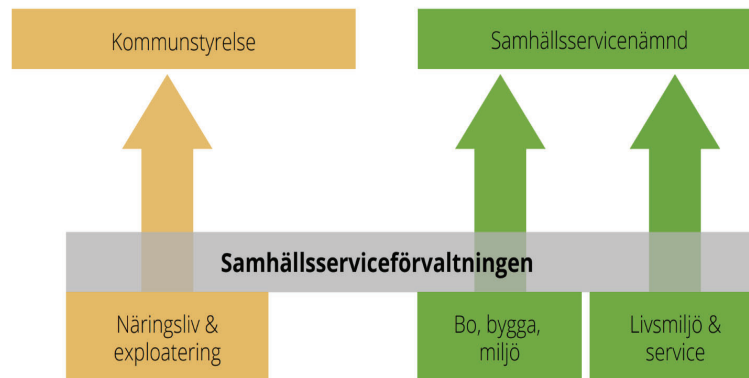
- Beslut om planbesked avseende upprättande av detaljplan eller ändring av detaljplan
- Beslut om samråd för detaljplan

3.1.3 Omorganisation

Vid kommunfullmäktiges sammanträde, 2022-06-20, fattade fullmäktige beslut⁴ om en organisatorisk förändring i kommunen, vilket påverkade samhällsplaneringens organisatoriska struktur.

Den nya organisationen innebär att kommunstyrelsen har berednings- och beslutansvar för verksamheten *Näringsliv och exploatering* som arbetar inom samhällsserviceförvaltningen.

Organisationsschema SSF



Figur 2: Organisationsschema för samhällsserviceförvaltningen

3.1.3.1 Kommunstyrelsen

Under kommunstyrelsen finns efter omorganisationen tre verksamhetsområden, två av dessa områden tillhör kommunstyrelseförvaltningen och den tredje tillhör samhällsserviceförvaltningen. De två områden som tillhör kommunstyrelsen är; *kommunledningskontoret* samt *strategisk & hållbar utveckling*. Området som tillhör samhällsserviceförvaltning är *näringsliv & exploatering*.

Verksamhetsområdet *näringsliv & exploatering* leds av en näringslivschef och inkluderar ämnen som näringsliv, planering, mark, kart/mätning, etablering, infrastruktur, kollektivtrafik, bostäder och vindkraft. Organisatoriskt ligger område under samhällsserviceförvaltningen men arbetar för kommunstyrelsen.

⁴ Kommunstyrelsens protokoll 2022-06-20, §85 Organisatoriska förändringar i Ljusdals kommun

3.1.3.2 Samhällsserviceförvaltningen

Inom samhällsförvaltningen finns tre verksamhetsområden, var av två som rapporterar till samhällsservicenämnden och en som rapporterar till kommunstyrelsen. De tre verksamheterna är;

| Näringsliv & Exploatering | Bygga, Bo, Miljö | Livsmiljö & service |
|--|--|--|
| Verksamhetsområdet leds av en näringslivs/exploateringschef | Verksamhetsområdet leds av en miljö & byggchef | Verksamhetsområdet innehåller enheter som alla leds av varsin enhetschef |
| <ul style="list-style-type: none"> Näringsliv Planering Mark Kart/Mätning Etablering Infrastruktur Kollektivtrafik Bostäder Vindkraft | <ul style="list-style-type: none"> Miljö Bygglov Alkohol/Tobak Livsmedel | <ul style="list-style-type: none"> Fritid Kultur Bibliotek Fritidsgårdar Räddningstjänst Gata/Park |

Tabell 1: Samhällsförvaltningens verksamhetsområden

Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll⁵ från hösten 2023, framgår att styrelsen beslutat att ge kommundirektören i uppdrag att utreda förvaltningsorganisationen, för att återkomma med konkreta förslag för vidare behandling i kommunfullmäktige.

Grunden till beslutet härleds till att det finns en politisk vilja att utveckla tjänstemannaorganisationen. Analysgrupper har konstaterat att kommunens organisation behöver utvecklas för att undvika att nuvarande organisation kan hämma utvecklingen för kommunen.

Vid intervjuer beskrivs att det finns en risk för otydlighet i styrning och samverkan, utifrån hur organisationen är uppbyggd. Vidare beskrivs att förvaltningen har informerats att det pågår ett arbete att se över kommunens förvaltningsorganisation, men att det vid tiden för granskningen inte är klart vad omorganisationen kommer att utmytna i eller hur den kan komma att påverka samhällsplaneringsområdet.

Samhällsplaneringen är ett brett område inom kommunen vilket kräver att flera förvaltningsområden behöver samverka. Intervjuade beskriver att det finns forum och möten för samverkan, men att det vid vissa tillfällen saknas en tydlig struktur för hur samverkan ska fungera. Samt hur frågor som tas upp i forum ska hanteras vidare. Det

⁵ Kommunstyrelsens protokoll 2023-09-07, §166 Uppdrag om att utreda organisationen i Ljusdals kommun

finns även ett utrymme för förbättring avseende vilka resurser som ska samverka i olika delar av planeringsprocessen.

Vidare framgår i intervjuer ur ett samlat perspektiv att intern kontroll och strategi är prioriterade frågor för att kvalitetssäkra arbetet framöver, då detaljplanering och samhällsplanering uppges ha haft behov av utveckling. Området är idag organiserat under kommunstyrelsen.

Ljusdals kommun har vid tiden för granskningen en negativ befolkningsutveckling samtidigt som det finns politiska befolkningsmål om tillväxt vilket uppges skapa utmaningar framför allt baserat på förväntansbild politiskt och de verksamhetsbehov av utveckling, konsekvensanalyser och riskhantering som identifieras i förvaltningsorganisationen.

Vid intervjuer uppges att analys av risker och utmaningar har genomförts och fokus idag är att behålla den kommunala verksamhet som finns och utveckla den baserat på medborgarnas krav och förväntningar samt de målsättningar som finns politiskt. Bland utmaningarna som kommunen står inför framgent, uppges att det anses viktigt att attrahera och hålla kvar en yngre befolkning. En del i att vara en attraktiv kommun för den yngre befolkningen är bland annat ett bra resultat i skolorna. Ljusdals kommun erfar hög andel elever utan godkända betyg. Att ha ett kvalitetssäkrat skolväsende anses vara en skyddsfaktor vilken är direkt kopplad till att utgöra en attraktiv kommun för barnfamiljer, vilket i sin tur är avgörande för att kompensera effekterna av en åldrande befolkning.

Kommunens medarbetare som lämnat uppgifter till granskningen anger att de på övergripande plan anser att de har identifierat många av de långsiktiga utmaningarna så som ökade investeringsbehov, kostsamma och tröga planprocesser bland annat. Dock framkommer att det även har tillkommit nya utmaningar som ytterligare stärker perspektivet av att arbeta strategiskt med styrning och ledning. Där energiförsörjning och stärkt strategisk process för infrastruktur för att attrahera bolagsetableringar är några områden. Övriga riskområden som lyfts fram ur planeringssynpunkt kopplat till samhällets robusthet är VA frågor, strategiskt nyttjande av skogsfastigheter, möjligheter till grön ekonomistyrning och för Ljusdals kommun att nå en ekonomi i balans.

3.1.3.3 Kommunala bolag

I Ljusdals kommunkoncern finns två helägda kommunala bolag; *Ljusdals Energiföretag AB* samt *AB Ljusdalshem*, som i sin tur äger ett antal dotterbolag.

Ljusdals Energiföretag AB ansvarar för att tillhandahålla elnät och elhandel, fjärrvärme, vatten, renhållning, bredband och TV i kommunen. AB Ljusdalshem ansvarar för att förvalta lägenheter och lokaler. Utifrån bolagens ansvarsområden blir de även involverade i samverkan med kommunen avseende frågor om samhällsplanering.

Intervjuade beskriver delade meningar om samarbete mellan kommunen och de kommunala bolagen finns, dels beskrivs att samarbetet behöver ske på en högre nivå avseende den strategiska planeringen, dels beskrivs att samarbetet fungerar på ett ändamålsenligt enligt sätt. Framför allt är det arbetet med långsiktig planering och

visioner som beskrivs behöva ske på en högre nivå. Vilket beskrivs som ett påbörjat arbete, men att det vid tiden för granskningen inte är etablerat ännu.

Vidare beskrivs att leveranser och daglig drift inte är ett problem. Där finns ett inarbetat och väletablerat samarbete men att det är det strategiska och framåtsyftande arbetet som behöver stärkas för att möta utmaningar och omvärldens krav och behov.

3.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns tillräckligt tydliga direktiv och riktlinjer för styrning och ledning av kommunens arbete med strategisk samhällsplanering.

Vi baserar vår bedömning på att det finns övergripande riktlinjer och styrning för samhällsplanering, men att det behöver utvecklas för att skapa en tydligare styrning i den strategiska samhällsplaneringen.

Vid en verksamhetsövergång där nya verksamheter bildas, ansvar för politisk beredning och beslut förflyttas organisatoriskt och ansvar för nya sakområden i en verksamhet inkluderas så är risk- och konsekvensanalyser samt utarbetande av nya arbetsprocesser av stor vikt för att skapa rättssäkerhet och intern kontroll. Vi bedömer att det behöver utarbetas nya kvalitetssäkrade rutiner och styrsystem för att stärka ärendeflöde och beredning av ärenden till kommunstyrelsen kopplat till Näringsliv och exploatering.

Vår bedömning är att den nya styrmodellen är ett steg i att stärka inkludering av Agenda 2030 på ett effektivt sätt och att arbetet fortsatt bör stärkas och tydliggöras med tydliga kopplingar till målområdet *Hållbara städer och samhällen*. I granskningen identifieras i nuläget risker kopplade till strategisk hantering inom områdena energi, VA, strategiskt nyttjande av skogsfastigheter, möjligheter till grön ekonomistyrning och för Ljusdals kommun att nå en ekonomi i balans.

Genomgående behöver Ljusdals kommun utarbeta planeringsprocesser från övergripande målnivå för att säkerställa hållbarhet baserat på de målområden och de prioriterade uppdrag som anges på kommunfullmäktigenivå. Den nya förvaltningsorganisationen som innebär att delar av samhällsbyggnadsprocessen utförs i förvaltning som svarar mot två nämnder. En sådan fördelning ställer krav på formaliserad planering, samarbetsytor och forum för rapportering och uppföljning av ärenden som handläggs inom *Näringsliv & Exploatering*. Antagna strukturer bör finnas både internt kopplat till kommunstyrelsens förvaltning samt berednings- och beslutsmässigt i utskott och kommunstyrelse/kommunfullmäktige.

3.2 Samspel mellan strategisk samhällsplanering och planeringsprocesserna

3.2.1 Översiktsplan

Ljusdals kommuns översiktsplan⁶ antog av kommunfullmäktige år 2010 och ska vara vägledande vid kommunens framtida beslut om förändring eller bevarande i kommunen.

Av kommunstyrelsen sammanträdesprotokoll⁷ från 2017, framgår att kommunstyrelsen beslutade att ge dåvarande samhällsutvecklingsförvaltningen i uppdrag att utföra en aktualisering av översiktsplanen.

Vid intervjuer framgår att det vid tiden för granskningen pågår ett arbete att ta fram en ny översiktsplan, planstrategi och energibruksplan. Vid faktakontrollen för granskningen får vi till oss att kommunstyrelsen antagit en planstrategi vid sammanträdet, 2024-05-08. Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av den nya planstrategin och kan därav inte uttala oss om den.

Arbete med översiktsplanen grundar sig på Agenda 2030 målen och kommunfullmäktiges prioriterade mål, som fungerar som en röd tråd i planeringen. Vidare framgår att det finns en önskan om ett mer strategiskt översiktsplanearbete. Det identifieras behov av att sammankoppla specialister med de strategiska frågorna tydligare samt att ha mer tydlig styrning och uppföljningskrav kopplat till det politiska beslutsansvaret.

Vindkraften är en prioriterad fråga politiskt där tillägg om vindkraft och annan grön kraft kopplas ihop med en röd tråd till Agenda 2030 som ska genomsyrar styrmodellen och översiktsplanen.

Upplevelsen är att översiktplanearbetet är knutet till en funktion och att arbetet behöver inkludera flera funktioner i en formell process. Idag finns risker kopplade till personberoende för att uppnå effektiv koppling till övrig kompetens och strategi.

Uppgifter vid intervjuer framkommer som anger att översiktlig planering till viss del är för diffus för att vara effektivt styrdokument vid detaljplanering vilket uppges kan vara del av en politisk vilja att vänta med beslut till senare i processerna men som försvårar den detaljerade planeringen. Vid tiden för granskningen planeras den nya översiktsplaneringen av en utsedd person i kommunen, som samverkar med andra funktioner. Vi har inom ramen för granskningen inte fått information eller tagit del av underlag som reglerar hur samverkan och samarbetet ska ske internt i kommunkoncernen för framtagandet av ny översiktsplan.

3.2.2 Detaljplanering

En bakgrund till omorganisationen som implementerades med start 1 januari 2023 har enligt lämnade uppgifter syftet att öka uppsikten och få mer insyn i detaljplaneringen.

⁶ Antagen av kommunfullmäktige 2010-02-22, §41

⁷ Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2017-03-30, §78, *Aktualisering – Översiktsplan för Ljusdals kommun- begäran om uppdrag*

Att kommunstyrelsen nu har insyn i detaljplaneringen ger den politiska styrningen mer kontroll över Ljusdals fysiska planering och utveckling.

Intervjuade beskriver att det har varit en utmaning att hantera samhällsplaneringen när med krav på att kommunen ska växa. Det beskrivs bland annat att detaljplaner har fungerat som lapptäcken i vissa delar av kommunen som har vuxit snabbt. Ljusdal har till viss del varit styrd av externa intressenter i detaljplaneprocessen med exploatörsstyrda planer och beställningar vilket uppges kan vara del i att frimärksplaner tagits fram på bekostad av detaljplaner tydligt kopplade till utbyggnadsordning och strategi. Det finns en nedtecknad process för hur arbetet ska ske enligt avdelningen.

Upplevelsen som delges är att det ibland inte fungerar effektivt i exploatörsstyrda detaljplaneprocesser. Det uppstår ibland resursbrist eller fördröjningar i processen av olika anledning. Det delges att kostnadsaspekter och tid upplevs vara överordnat innehåll.

Kommunen har upprättat ett plankostnadsavtal⁸ som ska ligga till grund för fördelningen av kostnader i samband med upprättande av detaljplan initierad av byggherre, för att säkerställa god ekonomisk hushållning i detaljplaneprocessen där externa parter initierar ärendet. Intervjuade beskriver att det finns en utmaning då det finns planer där flera exploatörer ska vara med och planera, och där marken ägs av olika aktörer.

Intervjuade beskriver att det finns en plantaxa och planavtal, dock har kommunen inte använt sig av taxan vid exploatering på ett enhetligt sätt. Detta har inneburit utmaningar kring planering och ekonomi. Bland annat lyfts problematik med kostnader för arbete med detaljplaner som inte verkställs, hur kostnader ska fördelas och hanteras. Det uppges finnas ett stort tolkningsutrymme i nuvarande avtal. Enligt uppgift tecknas numera ett reviderat plankostnadsavtal med externa intressenter utan maxbelopp, vilket i större utsträckning ger kompensation för nedlagd tid.

Till granskningen delas upplevelser av att styrningen i vissa fall sker på detaljnivå och i vissa fall inte är så verksam baserat på strategiska och funktionella planeringsbehov. Fokus från politiskt håll är i dag tidsaspekten, planprocessen ska gå snabbt. Den risk som lyfts fram från tjänstepersons organisation är att processen inte kan skyndas i alla lägen. Det är av vikt att beakta hälsofaror, miljömässiga aspekter, bedöma nyttan med detaljplanerna med mera vilket skapar hållbarhet och lämplighet och synkroniseras med den lagstiftning som måste efterföljas. Detaljplaner som påskyndas tidigt i processen kan visa sig svåra att genomföra.

3.2.2.1 Prioritering av detaljplaner

Ljusdal kommun har upprättat en prioritering av detaljplaner. Utifrån prioriteringsordningen finns tre olika nivåer samt nivån *vilande*. Utifrån prioriteringen skapas en väntelista. Prioriteringen av detaljplaner utgår ifrån kommunens övergripande mål och sker även utifrån detaljplanens komplexitet.

Intervjuade beskriver prioriteringsordningen som positiv då kommunen tidigare haft utmaningar kring strategisk planering samt att planer som varit klara fått läggas ner då

⁸ Daterat 2016-11-22, vid faktakontroll framgår att mallen är upprättad 2023

den planerade planen inte verkstälts på grund av intressenter som backat eller tappat intresse.

Av de erfarenheter och upplevelser som delgetts granskningen har planprocessen varit ett eftersatt område. Styrningen och riktningen upplevs ha ökat, men det behöver bli mer tydligt hur planprioritering ska ske. Det upplevs idag finnas en tydligare styrning och direktiv i och med planeringsstrategin och prioriteringslistan som gäller för detaljplaner. Tidigare har organisationen arbetat med planerna i den takt de kommit in, idag baseras de mer på strategiska beslut.

3.2.3 Övergripande planering utifrån kris och säkerhetsaspekt

Intervjuade beskriver att säkerhetsorganisationen i kommunen till viss del är involverade i kommunens övergripande samhällsplanering. Bland annat deltar organisationen i olika arbetsgrupper kring planeringen. De kan även kopplas in i specifika frågor kring exempelvis översvämning, höga flöden samt bebyggelse nära riskzoner. Arbetet beskrivs dock inte ske på ett strukturerat förbyggande sätt.

Organisationen har även involverats i specifika ärenden kring säkerhetsfrågor. Det finns dock ingen struktur eller riktlinjer för när organisation ska och bör involveras i den övergripande planeringen.

Ur perspektivet säkerhet och kris som direkt är kopplat till hållbarhet ur perspektivet civil beredskap och resiliens i samhället framgår av intervjuer att arbetet utgår främst från hur uppkomna situationer ska hanteras och innebär inte mycket förebyggande insatser. Så som att tillse att viktiga samhällsfunktioner inte ligger i riskzoner. Det förekommer även att detaljplanering hör av sig till säkerhetsenheten för att få information och rådgivning i samband med planeringsfas kopplat till frågor som skyfall och brand. Arbetet och frågeställningarna är mer riktat mot kommunens verksamhet än mot civilsamhället.

Säkerhet och civilberedskap kopplat till samhällsbyggnadsprocessen har identifierats till viss del, exempelvis vid uppförande av nya serverhallar har dialog med säkerhetsenheten om vem som bygger, vart ska serverhallen ska ligga och hur den kan påverka tex, elförsörjning i kommunens som helhet. Även i händelse av att vilja bygga nära vatten har dialog förts. Dock uppges att det saknas tydliga riktlinjer för när dialog ska ske.

I Ljusdal finns stor tillgång till kommunal skogsmark och kommunen är ägare av stor andel skogsfastigheter. Av intervjuer framgår att inventering av beståndet sker av sakkunnig och att det sker enligt kontinuerliga rutiner. Enlig uppgift skapades en skogsbruksplan 2011 som ajourhålls. Utöver skogsbruksplanen finns en skogspolicy som togs fram 2017. Intervjuade beskriver att skogsmarken är en viktig del att ta hand om då den finns som nytta vid byte av mark. Det uppges dock saknas en strategisk plan för innehav, avyttring och förvärv kopplat till ekonomisk styrning och resursnyttjande i kommunen.

3.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns ett effektivt samspel mellan strategisk samhällsplanering och de formella fysiska planeringsprocesserna.

Det är avgörande för en översiktsplan utifrån begreppet och funktionen att den är känd och utarbetad av många kompetensen så att den blir användbar som strategi med tydliga kopplingar till mål, strategier och planerat utförande. Vår bedömning är att Ljusdals kommun riskerar att ha för få strategiska beslut i sin översiktsplanering vilket i sin tur leder till en tyngre och mer tids- och resurskrävande detaljplanering. Den översiktliga planeringen behöver tydligt inkludera sakkunniga resurser och omgärdas av en projektprocess med representanter från många håll i den kommunala verksamheten, även de kommunala bolagen och eventuellt övriga intressenter för att bli ett strategiskt underlag som kan möta kommande förutsättningar och behov.

Vi bedömer att planprioriteringsarbetet inte fullt har utformulerats och tydliggjorts för att ge ett tillfredsställande regelverk för verksamheterna att följa vilket leder till risker där "fel" planer prioriteras baserat utifrån nytta och översiktsplanens riktning, minskad intern kontroll i exploateringsstyrda planer och avsteg från planprioriteringen är möjliga effekter.

För att Ljusdals kommun ska kunna expandera, utvecklas och hushålla med resurser på ett hållbart och önskvärt sätt avseende planeringen av mark och vatten anser vi att även markstrategier tas fram med tydlig koppling till de värden kommunen har. En inventering av skogsfastigheterna bör inkludera strategisk användning, avyttring och förvärv samt kompletteras med strategier för att öka värdet på befintligt bestånd genom exempelvis underhåll, avverkning och ekologi för att stärka de ekonomiska resurserna skogsmarken utgör för Ljusdals kommun. Då skogen är en tillgång för Ljusdals kommun är det en fråga som bör beaktas och hanteras för att strategiskt kunna stärka den kommunala ekonomin.

3.3 Resurssättning

Vid intervjuer beskrivs att kompetens kan lånas in av andra verksamheter för att planera och genomföra arbetet med översiktsplanering och detaljplaner. Bland annat används expertis avseende gata och mark. Det finns dock inget styrande dokument eller en fördelning hur kring resurssättningen i detaljplaneringen ska fördelas.

Vidare beskrivs att det inte finns en särskild budget eller tidsplanering för hur stor del sakkunnig expertis kommer behöva lånas till detaljplanerings- och översiktsplaneringssyfte inom kommunen.

3.3.1 Investering

I intervjuer beskrivs att Ljusdals kommun under de senaste åren har krympt. Befolkningsmängden har långsamt minskat varje år, vilket innebär att det tagit tid att märka en stor förändring. På grund av minskningen har det inte funnits ett stort behov av nya byggnationer. Kommunen har haft en struktur för underhåll, med en måttlig investeringstakt under lång tid. I dagsläget finns dock ett behov av att bygga ett nytt äldreboende samt upprustning av skolor med eftersatt underhåll, vilket kräver större

investeringar. Investeringar och reinvesteringar kommer i sin tur medföra konsekvenser för den ekonomiska hushållning som i sin tur leder till ett stort behov av planering, prioritering och resurssättning.

Tidigare har planeringen av bland annat skolor setts utifrån respektive skolas behov, nu finns dock ett behov av att se över helheten för att anpassa strukturen efter elevunderlag i dagsläge och framtida befolkningsprognoser.

Intervjuade beskriver även att det finns en utmaning i att hantera kommunens mål om att växa samtidigt som siffror visar på att kommunen krymper. I och med en krympande befolkning blir det ytterligare svårare att anpassa ekonomin vid investeringar.

3.3.2 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns en effektiv och sammanhållen resurssättning i detaljplaneringen med specialistkompetenser för att skapa en hållbar och effektiv planering av mark och vatten kopplat till strategisk planering.

Detaljplaneprocessen involverar många olika sakkunniga specialister för att optimera planernas lämplighet och syfte. I Ljusdals kommun iakttas inga stora svårigheter kring resurssättning i samband med detaljplaneprocessen. I granskningen framkommer dock att de samarbeten och den resurssättning som sker i stora delar är baserade på goda samarbeten snarare än formella strukturer.

Det finns även identifierade riskområden där gemensamma strukturer för planering och utförande av detaljplanearbetet skulle underlätta, effektivisera och kvalitetssäkra nuvarande arbete. Exempelvis inom frågor kopplade till VA, el, gata, skyfall, miljö och infrastruktur.

Med ökade behov av investeringar både för nybyggnation och för reinvesteringar i befintliga fastigheter och med ökade behov av samarbete för att strategiskt hantera samhällsbyggnadsprocessen blir strukturer och arbetsprocesser för resurssättning en viktig fråga att hantera.

Ljusdals kommun är i behov av politiska ställningstaganden för att säkerställa en ekonomi i balans kopplat till de investeringsbehov som identifieras.

3.4 Planering av kommunala verksamheter

Näringslivs- och exploateringschef i kommunen uppges medverka vid en ledningsgrupp för kommunstyrelsen var fjärde vecka för att informera och diskutera kommunens samhällsplanerings frågor, vilket är något som saknats tidigare. Intervjuade beskriver att en diskussion förts kring ett demensboende, men att det i övrigt inte lyfts frågor om planering av kommunala verksamheter.

Utifrån genomförda intervjuer uppfattar vi att planeringen som sker av kommunala verksamheter som förskola, grundskola och äldreomsorg inte sker på ett fullt ut strategiskt sätt. Bland annat har det genomförts diskussioner kring ombyggnationer av exempelvis skolor men ingen diskussion har skett om att bygga ut eller att bygga nytt. Intervjuade uppger att frågan om planering inom områdena skola eller omsorg inte har haft en stor påverkan på samhällsplaneringen.

Avseende gemensam planering inom ansvarsområden som VA och elförsörjning beskriver intervjuade att det genomförs tekniska dialogmöten med Ljusdals Energiföretag AB fyra gånger per år. Under mötena diskuteras de övergripande frågorna om mark, detaljplaner, utmaningar framgent, planarbetet, planbesked som är på gång samt vad som är på gång i kommunen och bolaget.

Sammanfattningsvis noteras av utförda intervjuer att samverkan med exempelvis bolag finns men att behov av utveckling av kommunikation och dialoger lyfts fram. Det finns behov av att både planera och samverka mer men även att skapa strategier för genomförande, bedöma risker och möjliggöra resurser för genomförande inom exempelvis VA-området kopplat till Ljusdals utbyggnadsplanering och behov.

Vidare delges en bild som visar på att den samlade samhällsbyggnadsprocessen inte är etablerad i kommunen. Behov kopplas inte tydligt till planering, bedömning och strategier vilket kommer till uttryck i exempelvis fastighetsbeståndets skick, i lokalförsörjningsprocessen och underhållsplanering och investeringar.

Därtill uppges det som tidigare redovisats finnas behov av att fortsätta utveckla samverkan kring de strategiska och detaljerade planeringsprocesserna för mark och vatten så att de involverar specialister, bolag och klargör politisk prioritering och viljeriktning tydligare.

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis sker planering av kommunala verksamheter som förskola, grundskola och äldreomsorg, liksom ansvarsområden som VA och elförsörjning utifrån den strategiska samhällsplaneringen.

Vår samlande bedömning av planeringen i Ljusdals kommun är att det delvis sker i samverkan, men att samverkan behöver stärkas med formella processer och roller. Viktiga övergripande processer kopplat till lokalernas nyttjande, funktion och fastighetsbeståndets skick visar att behov av investeringar finns på grund av ökade behov som uppstått ur underhålls- och reinvesteringsfrågorna samt ur verksamhetsbehov kopplat till lokaler exempelvis.

Det finns inte tydliga kopplingar mellan verksamheternas behov och de dialoger som förs kopplat till strategisk och detaljerad planering. Arbetet på både övergripande som mer operativt plan baseras mer på uppkomna behov än strategiskt framåtsyftande arbete vilket också genomsyrar hur vattenförsörjningsfrågor, elförsörjning, civil beredskap och näringslivsetableringar hanteras.

Ett reaktivt arbete snarare än strategiskt inom detta område leder i sin tur till minskad intern kontroll, målstyrning, bristande hållbarhet och bristande ekonomisk hushållning.

3.5 Ta vara på åsikter från politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten

3.5.1 Delaktighetsmodell

I Ljusdal kommun har en delaktighetsmodell⁹ upprättats. Syftet med modellen är att tydliggöra när medborgardialoger bör genomföras och hur de ska gå till. Modellen beskrivs ska göra det lättare för nämnder, förvaltningar, invånare, representanter, föreningar och näringsliv att förstå hur en medborgardialog går till och när en sådan bör arrangeras. Målet är att engagera och kunna samla in åsikter och information från medborgare som berörs av olika beslut.

Av modellen framgår att medborgardialoger kan ske på två sätt vid specifika frågor. Antigen genom en beställning från de förtroendevalda eller genom att medborgare eller representanter från näringsliv/civilsamhället kontakter kommunen för att initiera en dialog. Avseende generella frågor arrangeras öppna möten under året i olika delar av kommunen.

Vidare framgår att det är av vikt att det finns tydliga och enkla sätt för representanter från civilsamhället och näringslivet att kunna engagera sig i det kommunala arbetet.

I en medborgardialog har invånare, förtroendevalda och tjänstemän en roll. Medborgarens roll är att framföra sina åsikter, tankar och förslag samt argumentera och lyssna på olika ståndpunkter. De förtroendevalda ska vid dialog vara ledande i processen, lyssna och diskutera för att kunna förmedla, förstå och få kunskap om medborgarnas åsikter. Tjänstemännen ska i sin roll bidra med att ta fram underlag och dokumentation av resultaten samt arbeta med återkoppling.

3.5.2 Arbetet i praktiken

Intervjuade beskriver att det finns olika dialoger, forum och mötesplatser för att ta vara på engagemang hos politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten. Tjänstepersoner beskrivs föra diskussioner med politiker i olika forum. Bland annat sker både avstämningar både formellt och informellt om planer med majoritet och opposition.

För näringslivet finns det ett agendalöst forum där både politiker och kommunchef deltar. Under dessa möten är det främst näringslivsfrågor som tas upp, men det är även ett tillfälle för näringslivet att uttrycka sina synpunkter kring samhällsplaneringen. Forumet genomförs varannan vecka.

Som framgår av *avsnitt 3.1.3.2* har Ljusdal kommun haft en minskad och åldrade befolkning och att det är av vikt att yngre medborgare stannar kvar. I intervjuer beskrivs att det därav varit ett fokus på att inkludera yngre medborgare i dialogen om samhällsplanering. Bland annat beskrivs att insatser har genomförts till åldrarna 16-24 år.

Vidare beskrivs i intervjuer att det finns en utmaning att nå ut till allmänheten kring samhällsplanering. Bland annat uppges vissa delar i planeringen få mer

⁹ Ljusdal – Vår kommun, Delaktighetsmodell för Ljusdals kommuns verksamheter, saknar datering

uppmärksamhet samt att det upplevs att det till viss del är en kompetensfråga. Vilket kan leda till att beslut överklagas och att processen blir utdragen.

3.5.3 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns ett effektivt sätt att ta tillvara engagemang hos politiker, tjänstepersoner, näringsliv och allmänheten.

Vi baserar vår bedömning på att medborgardialoger sker till viss del med större behov av strategisk och formell inriktning än vad som sker idag. Ett viktigt arbete har genomförts där delaktighetsmodellen ligger till grund för kommunikation och förståelse men denna bör utvecklas och omsättas i praktiken.

Vi bedömer vidare att näringslivets involvering inte omhändertas i den utsträckning den bör med anledning av de problem som har uppstått med exploatörsstyrda planer och med anledning av Ljusdals behov av tillväxt. Kommunen har vidare behov av att behålla och attrahera invånare vilket direkt kan kopplas till behov av tydlighet och tillgänglighet i dialog och inkludering. Genom transparens och tillgänglighet ökar möjligheterna till tillit. Medborgardialog bör hanteras likartat och enligt en antagen struktur för att skapa tydlig förväntan. Om en formell process finns antagen för dialogen ökar chanserna för engagemanget hos medborgarna.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen har en tillräcklig styrning och uppföljning med utgångspunkt i den strategiska samhällsplaneringen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att Ljusdal kommun delvis har en tillräcklig styrning och uppföljning med utgångspunkt i den strategiska samhällsplaneringen.

Vår bedömning baseras på att det finns strukturer och processer för målstyrning, strategisk planering av mark och vatten, detaljerad planprocess och metoder för prioritering, samverkan och dialog men att dessa behöver formaliseras och utvecklas strategiskt för att uppnå god funktionalitet, kvalitet och intern kontroll.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkra ärendeflöden för beslut i kommunstyrelsen
- Utöka samarbeten på en strategisk nivå med de kommunala bolagen, förvaltningar, verksamheter, näringslivet och andra intressenter för att möta utmaningar, risker och nå ekonomisk och verksamhetsmässig effektivitet
- För att integrera Agenda 2030-målen som ska utgöra basen för styrningen av verksamheten kan inventering av det samlade hållbarhetsarbetet kopplat till i syfte genomföras för att tydliggöra uppdrag och prioriteringar inom samhällsbyggnadsprocessen. Kommunikation av aktiviteter och uppföljning av det samlade hållbarhetsarbetet bör ske löpande
- Inkludera strategiska underlag i översiktsplaneringen
- Säkerställa en tydlig projektprocess med sakkunniga funktioner utpekade i översiktsplaneringen
- Säkerställa en bred informations- och specialistkompetensinsamling i samband med översiktsplaneringen
- Stärka remissprocessen och dialog i arbetet med översiktsplaneringen
- Säkerställa tydliga planprioriteringar baserade på översiktsplanen samt samhällsnytta vid planprioriteringar och exploatörsstyrda planer
- Skapa en kvalitetssäkrad process för exploatörsstyrda detaljplaner, inklusive plankostnader
- Skapa och implementera en process för avsteg från prioriteringsordning
- Skapa möjligheter för en koppling mellan prioriteringsordning och översiktsplaneringen
- Tydliggöra processer för involvering av specialistkompetenser
- Utforma en markstrategi som inkluderar skogsmark
- Inkludera maktstrategiarbetet i samhällsbyggnadsprocessen
- Se över behovet att anta en intern projektprocess för detaljplanering och översiktlig planering, där sakkunnigas funktioner inkluderas
- Ta fram en investeringsprioritering



Ljusdals kommun

Granskning av strategisk samhällsplanering

2024-05-13

- Utarbeta en investeringsprocess
- Skapa tydliga kopplingar mellan verksamheternas behov och de dialoger som förs mellan samhällsbyggandskompetens och verksamheterna, kopplat till strategisk och detaljerad planering
- Formalisera dialoger och koppla vid behov arbetet till andra övergripande samhällsbyggande processer (lokalförsörjning, underhållsplanering, va-plan och energiförsörjningsplan mm).
- Ta vara på näringslivets synpunkter även när detaljplaner inte genomförs
- Säkerställa kommunikation och tydlighet kring plantaxor och avtal
- Se över möjligheten att arbeta med digitala ytor vid medborgardialog i syfte att stärka förståelse och tillit
- Skapa samsyn och etablera formella processer för dialog med politik, tjänstemän och medborgare kopplade till översiktlig planering och detaljplanering

Datum som ovan

KPMG AB

Mikael Lindberg

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Åsa Rönmark Jakobsson

Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

5 Bilagor

5.1 Bilaga A: Dokumentförteckning

| Dokument |
|--|
| Reglemente för kommunstyrelsen |
| Delegationsordning för kommunstyrelsen |
| Ljusdals kommuns prioriteringar av detaljplaner |
| Delaktighetsmodell för Ljusdals kommuns verksamheter |
| Presentation av organisation för Ljusdal kommun |
| Plankostnadsavtal |
| Planprocess |
| Budget 2023, med plan för 2024-2025 |
| Vattentjänstplan |
| Bolagsordning för AB Ljusdalshem och Ljusdals Energiföretag AB |
| Ägardirektiv för AB Ljusdalshem och Ljusdals Energiföretag AB |
| Översiktsplan |
| Detaljplaner |
| Fördjupande översiktsplaner |