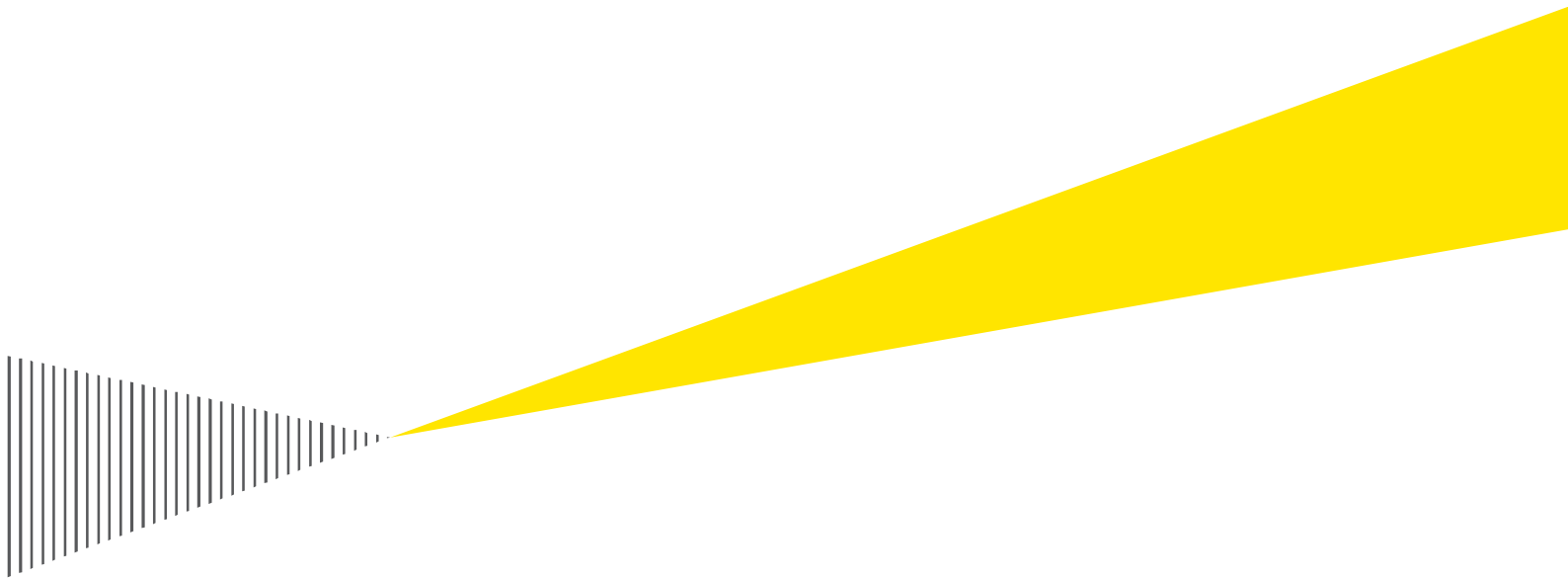


# Granskning av kompetensförsörjning

Ljungby kommun



## Innehåll

1.	Sammanfattning.....	2
2.	Inledning .....	4
2.1.	Bakgrund .....	4
2.2.	Syfte och revisionsfrågor .....	4
2.3.	Genomförande och avgränsning .....	5
2.4.	Revisionskriterier .....	5
3.	Kommunövergripande arbete.....	6
3.1.	Organisation och styrning .....	6
3.2.	Uppföljning och åiterrapportering.....	12
3.3.	Bedömning.....	14
4.	Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden .....	15
4.1.	Socialnämnden .....	15
4.2.	Barn- och utbildningsnämnden .....	17
4.3.	Bedömning.....	20
5.	Slutsats.....	21
6.	Källförteckning.....	24
7.	Revisionskriterium .....	26
7.1.	Kommunallagen (2017:725) .....	26
7.2.	Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer.....	26
7.3.	Kommunstyrelsens, socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens reglemente .....	26
7.4.	Interna strategier och handlingsplaner .....	26

# 1. Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljungby kommun genomfört en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver har en fördjupning i socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning gjorts.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen inte fullt ut har säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Det saknas kommunövergripande mål för kompetensförsörjningsarbetet. HR-avdelningen har tagit fram en kommunövergripande policy för kompetensförsörjning. Därtill har kommunstyrelsen och nämnderna antagit verksamhetsplaner för kompetensförsörjning. Vi bedömer dock att det saknas en tydlig röd tråd mellan kommunfullmäktiges mål, HR:s strategiska arbete, kommunövergripande policy för kompetensförsörjning och verksamheternas kompetensförsörjningsplaner.

Vi bedömer att det finns en kännedom om SKR:s strategier för kompetensförsörjning och noterar att flera av strategierna återfinns i verksamhetsplanerna.

Kartläggning och analys av kompetensbehov görs inom respektive förvaltning i verksamhetsplan för kompetensförsörjning. Både socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden har upprättat verksamhetsplaner som ska ligga till grund för arbetet med kompetensförsörjning. Planerna har upprättats med grund i kommunens policy för kompetensförsörjning och SKR:s strategier för kompetensförsörjning. Det saknas dock en tydlig koppling till kommunens vision och fullmäktiges mål. Vi noterar även att det saknas en tydlig plan för på vilket sätt eller hur ofta verksamheternas kompetensförsörjningsplaner ska följas upp och hur återkoppling till nämnder och personalutskottet ska ske. Det saknas indikatorer som möjliggör att följa upp utfallet av genomförda aktiviteter.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan utarbetas för att utveckla och tydliggöra kommunens övergripande mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning.
- ▶ Utvärdera inriktningen av HR-avdelningens arbete för att skapa förutsättningar för avdelningen att i högre omfattning arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.
- ▶ Säkerställa att avgångssamtal genomförs regelbundet samt att dokumenterat resultat används som underlag i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjning.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden rekommenderas att:

- ▶ Säkerställa att långsiktiga kompetensförsörjningsplaner upprättas baserat på nuläges- och behovsanalyser samt att dessa revideras regelbundet.
- ▶ Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning genom att tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering av måluppfyllelse.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta verksamhetens behov av kompetens på lång och kort sikt.

## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning utifrån verksamhetens kompetensbehov och behovet av kompetensutveckling. Enligt SKR är kompetensförsörjning välfärdens största utmaning och kommunerna står inför stora utmaningar inom flera verksamheter. Kommunerna behöver förändra sitt arbetssätt och ta vara på och utveckla kompetensen hos befintlig personal. Andelen personer över 80 år kommer att öka med nästan 50 procent från 2020 fram till 2030, samtidigt som andelen personer i arbetsförålder endast kommer att öka med fyra procent under motsvarande period. För samma period är SKR:s prognos att antalet barn och unga upp till 15 år kommer att minska, vilket gör att behoven av lärare inom förskola och grundskola totalt sett ser ut att minska. Dock har rekryteringsbehov inom skolverksamheter varit svår under en lång tid på grund av pensionsavgångar och varierad tillgång till behöriga lärare.

Medarbetare med rätt kompetens inom specifika områden är av yttersta vikt för att säkerställa en god service och kvalitet. För att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning är arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare en central faktor. Det är viktigt att kommuner tydliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av långsiktig planering i form av strategiska planer kompetensförsörjning kan personal- och rekryteringsbehovet för framtiden mötas.

Kommunrevisionen har med bakgrund av ovan beslutat att genomföra en granskning avseende arbetet med kompetensförsörjning.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att granska om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver görs en fördjupning i socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning.

I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- ▶ Finns det gällande mål och strategier/handlingsplaner avseende kompetensförsörjning?
  - Tar kommunen stöd i sitt arbete utifrån SKR:s niopunktersstrategi?
- ▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsområden?
  - Avser särskilt socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens personalbehov.

- ▶ Sker uppföljning och återrapportering för arbetet med kompetensförsörjning till berörda nämnder?

### 2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen har genomförts under perioden december 2023 – maj 2024.

Granskningen avser kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden. Granskningen har genomförts genom intervjuer med HR-chef, HR-strateg, kommundirektör, ordförande och vice ordförande i personalutskottet, skolchef, verksamhetschefer för grundskola respektive förskola, gymnasiechef samt socialchef. Därutöver har dokumentstudier av centrala dokument såsom sammanträdesprotokoll, interna rutiner samt uppföljningar av kompetensförsörjningsarbetet genomförts.

Intervjuade har erbjudits möjlighet att sakgranska rapporten.

### 2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna, se avsnitt 6.

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Kommunstyrelsens, socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens reglemente
- ▶ Interna strategier och handlingsplaner

## 3. Kommunövergripande arbete

---

### 3.1. Organisation och styrning

*Detta avsnitt besvarar revisionsfrågan om det finns mål och strategier/handlingsplaner avseende kompetensförsörjning. Därtill besvaras frågan om kommunen tar stöd i sitt arbete utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Avsnittet besvarar även frågan om kommunens kompetensbehov kartläggs och analyseras inom olika verksamhetsområden.*

#### *Organisation*

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det framgår även att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning. Kommunstyrelsen anställer även förvaltningschefer för övriga förvaltningar. Av reglemente framgår att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning.

Ljungby kommuns HR-avdelning är organiserad under kommunledningsförvaltningen. HR-avdelningen stödjer organisationen strategiskt och operativt i löne-, hälso- och andra personalfrågor. Avdelningen består av HR-chef, HR-strateger och medarbetare som arbetar med lön. Respektive strateg har som en av sina arbetsuppgifter att stödja minst en förvaltning.

Vid intervju framkommer att HR-avdelningen arbetar i fem team:

- ▶ Attrahera och rekrytera
- ▶ Chefs- och ledarutveckling/-försörjning samt medarbetarutveckling
- ▶ Lag och avtal
- ▶ Arbetsmiljö och hälsa
- ▶ Lön

Syftet med teamen är att samla arbetet och fördjupa sig i frågor inom det aktuella området.

HR beskrivs vid intervju vara en stödorganisation till chefer inom hela ämnesområdet HR. HR stöttar chefer i bland annat arbetsrättslig lag- och avtalstillämpning inklusive arbetsmiljöfrågor, rekrytering, uppsägningar, förhandlingar och löneöversyn m.m. Intervjuade från HR-avdelningen uppskattar att cirka 80 procent av HR:s arbete utgör stöd till förvaltningarna. Vid sakgranskning framkommer att HR-avdelningen, tillsammans med kommunikationsavdelningen och berörda förvaltningar, förbereder kompetensförsörjande aktiviteter vid bland annat yrkesmässor eller motsvarande. HR-avdelningen är representerad i styrgruppen och andra lokala grupperingar inom ramen för vård- och omsorgscollege där marknadsföring av vårdyrken utgör en del.

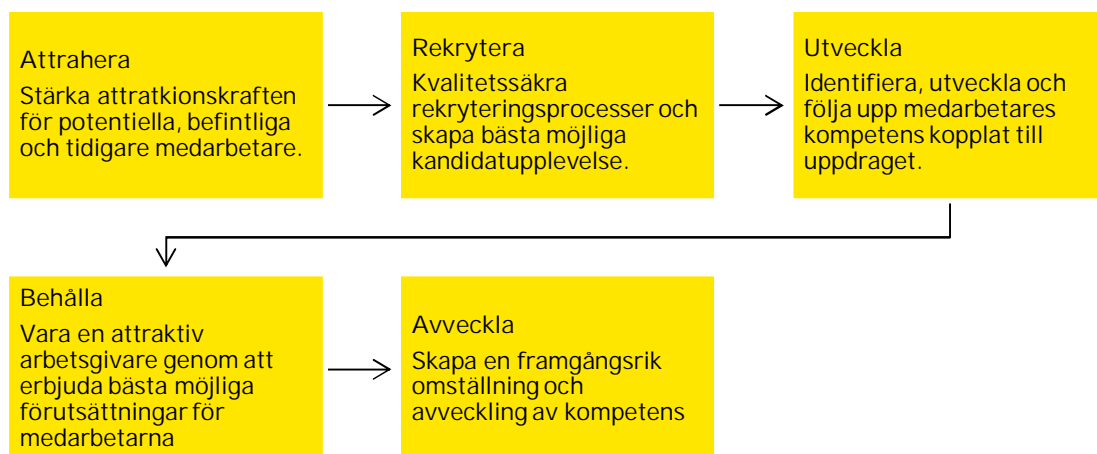
Intervjuade från HR-avdelningen framför att en ambition är att HR ska minska stödbehovet och arbeta mer strategiskt och långsiktigt. Förhoppningen är att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan framöver.

Intervjuade uppger att HR-avdelningen inte använder något digitalt verktyg för att analysera behovet av kompetensförsörjning på kort/lång sikt. Däremot används Hypergene för att bland annat få fram personalstatistik och personalomsättning. Vid rekrytering används VISMA-recruit.

### *HR:s arbete utgår från ARUBA-modellen*

Av intervjuer framkommer att HR-avdelningens arbete med kompetensförsörjning utgår från den s.k. ARUBA-modellen. Modellen används för att fånga in alla delar i medarbetarcykeln – från anställning till avslut.

Figur 1. ARUBA-modellens fem delar



### *Styrande dokument*

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om mål och riktlinjer för den kommunala verksamheten och nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs enligt dessa. Ljungby kommuns styrmodell består av visionsstyrning och verksamhetsstyrning. Visionsstyrningen anger den politiska riktningen för kommunens arbete. Av *Verksamhetsplan och internkontrollplan för kommunstyrelsen 2024* framgår att verksamhetsplanen används av kommunstyrelsen för att beskriva sin styrning utifrån kommunens vision och kommunfullmäktiges mål. Det arbete som utförs i de olika verksamheterna ska leda mot visionen. I verksamhetsplanen framgår tre visionsmål:

- ▶ Bästa kommun att växa i
- ▶ Livslångt lärande för alla
- ▶ Vi skapar ett rikt liv



I kommunstyrelsens verksamhetsplan och internkontrollplan för 2024 finns ett antal kompetensförsörjningsaktiviteter som kan kopplats till visionsmålen. Bland annat pågår en gemensam kraftsamling i regionen gällande kompetensförsörjning utifrån regional utvecklingsstrategi. Kommunstyrelsen har fått i uppdrag att utreda möjlighet att utge stipendium inom för kommunen väsentliga områden. Kommunstyrelsen har även fått i uppdrag att tillsätta en projektgrupp för införande av heltid som norm. Arbetet ska redovisas till kommunstyrelsen i december 2024. Det framkommer även att ett arbete ska genomföras med att införa central bemanning i organisationen. Kopplat till det tredje visionsmålet ska kommunen genom att vara en attraktiv arbetsgivare skapa ett hållbart liv för medarbetarna. Till detta finns angivet följande indikatorer: sjukfrånvaro (ska minska), långtidssjukfrånvaro (ska minska), frisknärvaro (ska öka), medarbetarengagemang (ska bibehållas).

I kommunens planeringsdirektiv inför 2023 fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en hållbar kompetensförsörjningsstrategi. Inom ramen för uppdraget har kommunledningsförvaltningen utarbetat en policy för kompetensförsörjningsstrategi 2023 - 2026. Policyn antogs av kommunfullmäktige 25 september 2023 att gälla för kommunkoncernen från den 1 oktober 2023.

Av policyn framgår att kommunen har identifierat tre grundläggande perspektiv som bedöms vara avgörande för att klara av utmaningarna inom kompetensförsörjningsområdet.

1. Inkludering, mångfald och social hållbarhet.
  - Genom jämställdhet, mångfald och inkludering ska Ljungby kommun ta vara på kunskap och kompetens hos såväl befintliga som potentiella medarbetare.
2. Digitalisering och teknisk utveckling.
  - Ljungby kommun ska alltid överväga digitala lösningar vid verksamhetsutveckling. Innovativa tekniska lösningar och ett utvecklingsfokuserat förhållningssätt ska ses som en naturlig del av verksamheten och är en viktig del för att klara framtidens kompetensförsörjning.
3. Fler som arbetar mer.
  - Ljungby kommun arbetar aktivt för att göra heltidsarbete till norm.

Av policyn framgår även att kommunen ska arbeta med ett antal fokusområden för att bli en attraktivare arbetsgivare och därmed kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare:

- ▶ Introduktion, praktik och timvikarier
- ▶ Medarbetare som är nyinflyttade i kommunen
- ▶ Arbetsmiljö och hälsosamma arbetsplatser
- ▶ Medarbetar-, team- och ledarutveckling
- ▶ Intern och extern kommunikation

- ▶ Lokala utbildningsmöjligheter

Det framgår vidare att kompetensförsörjningsstrategin ska förverkligas genom upprättande och genomförande av handlingsplaner.

*Kartläggning av kompetensbehoven görs inom respektive förvaltning*

Av intervjuer framkommer att det inte finns någon kommunövergripande kartläggning av kompetensbehoven i kommunen.

Vid beslutandet av kompetensförsörjningspolicyn beslutade kommunfullmäktige även att uppdra kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden, tekniska nämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och byggnämnden, Ljungbybostäder AB samt Ljungby Energi AB att upprätta varsin verksamhetsplan för kompetensförsörjning 2024–2026. Uppdraget innebär att respektive nämnd och bolag för egen del ska utarbeta en verksamhetsplan för sin kompetensförsörjning under planeringsperioden 2024-2026 med utgångspunkt i den fastställda policyn. Planen ska ta sin grund i de förutsättningar som föreligger eller som kan antas gälla för verksamhetens utförande under perioden. Verksamhetsplanerna lämnades till HR-avdelningen 25 mars och återkoppling till personalutskottet gjordes i april 2024.

HR-avdelningen har tagit fram ett missiv för att stötta förvaltningarna och bolagen i framtagandet av verksamhetsplanerna. Av missivet framgår att verksamhetsplanen bör innehålla statistiska kända grundfakta, svårrekryterade kompetens kategorier, förändrat kompetensförsörjningsbehov samt åtgärder för att tillgodose verksamhetens kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt. Av missivet framgår inte om aktiviteterna/åtgärderna ska vara mätbara eller om det ska finnas indikatorer kopplade till aktiviteterna för att kunna mäta måluppfyllelsen.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av samtliga förvaltningars verksamhetsplaner för kompetensförsörjning. Av sammanträdesprotokoll framgår att kommunstyrelsen och nämnderna har beslutat om sina respektive förvaltningars verksamhetsplaner under mars och april 2024.

Samtliga planer innehåller förslag på aktiviteter/åtgärder för att tillgodose kompetensförsörjningsbehovet. Åtgärderna varierar i antal och omfattning mellan förvaltningarna. Ingen verksamhetsplan innehåller målvärden eller indikatorer kopplade till aktiviteterna.

*Aktiviteter inom kompetensförsörjningsarbetet*

Vid intervjuer framkommer att kommunen, vid tidpunkt för granskningen, arbetar med ett antal aktiviteter inom ramen för arbetet med kompetensförsörjning. Det finns däremot ingen sammanställd plan på övergripande kommunnivå över vilka aktiviteter som genomförs eller som planeras att genomföras.

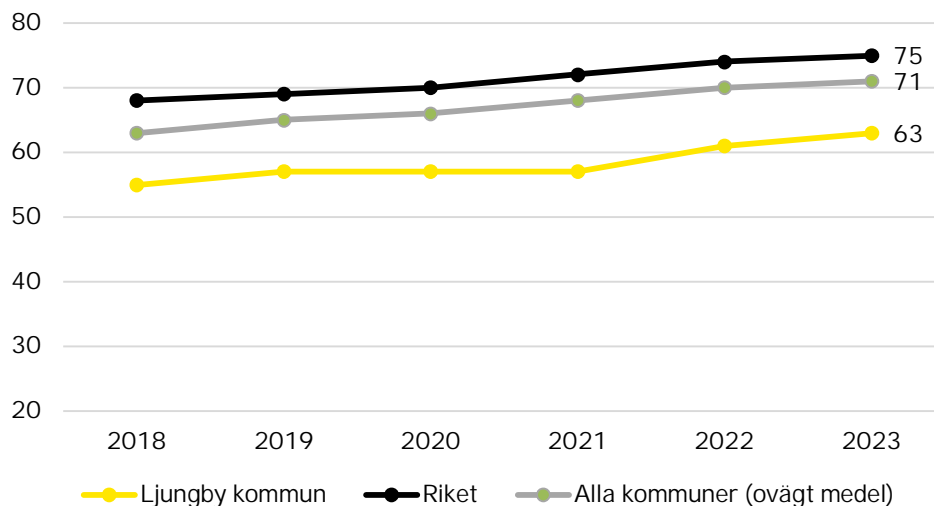
- ▶ Programmet nyfiken på chefs- och ledarskap

- Anställda inom kommunen som inte är chefer eller ledare har möjlighet att gå programmet för att bland annat få större inblick i området.

- ▶ Campus Ljungby
  - Campus Ljungby samarbetar med Linnéuniversitetet, Högskolan i Halmstad, Jönköping University samt regionens näringsliv och offentlig sektor. Erbjuder bland annat studier vid sjuksköterskeprogrammet och förskolläraryrket. Utbildningarna är framtagna i samarbete med näringsliv och offentlig sektor.
- ▶ Frisknärvarofaktorer/hälsa
  - Ingår i arbetet med arbetsmiljöteamet. Finns friskvårdsstrategi och friskvårdsombud i kommunen.
- ▶ Heltidsresan
  - Utvecklingsprojekt som drivs av SKR. Målet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter.

Av tabellen nedan framgår andel heltidsarbetande månadsavlönade i Ljungby kommun jämfört med riket och alla kommuner 2018-2023. Andel heltidsarbetande i Ljungby kommun uppgår till 63 procent för 2023. Det är lägre jämfört med riket (75 procent) och alla kommuner (71 procent).

Diagram 1. Andel heltidsarbetande månadsavlönade, kommunen (%)



Källa: Kolada, nyckeltal N00209

### SKR:s strategier för kompetensförsörjning

I kommunens policy för kompetensförsörjningsstrategi 2023-2026 framgår att dokumentet har sin grund i SKR:s strategier för kompetensförsörjning.

Vid jämförelse mellan SKR:s strategier för kompetensförsörjning och förvaltningarnas verksamhetsplaner för kompetensförsörjning framkommer att nämnderna genom sina aktiviteter täcker in flera av strategierna, men inte alla. Tabellen nedan redovisar kopplingen mellan respektive förvaltnings verksamhetsplan för kompetensförsörjningsplan samt SKR:s strategier.

Tabell 1. SKR:s strategier

SKR:s strategier	KS	BUN	KFN	MBN	SOC	TN
1. Använd kompetensen rätt		X	X		X	
2. Förläng arbetslivet						
3. Prioritera arbetsmiljöarbetet	X	X		X		X
4. Rekrytera bredare	X	X	X	X	X	X
5. Stärk ledarskapet	X			X	X	X
6. Stöd medarbetarnas utveckling	X	X	X	X	X	X
7. Sök nya samarbeten	X	X	X	X	X	
8. Utnyttja tekniken smart	X			X	X	
9. Öka heltidsarbetet		X				

Samtliga intervjuade uppger att de har kännedom om strategierna samt att de tillämpas i det praktiska arbetet med att säkra kompetensförsörjningen.

Nedan följer ett antal exempel på hur kommunen arbetar inom kompetensförsörjningsområdet kopplat till SKR:s strategier.

- ▶ Stärk ledarskapet
  - Samtliga chefer i Ljungby kommun ska gå "utvecklande ledarskap". Utbildningen genomförs flera gånger per år för att samtliga chefer i kommunen ska ha möjlighet att gå utbildningen.
  - Campus Ljungby har haft och har utbildningar i förändringsledning.
- ▶ Stöd medarbetarnas utveckling
  - Campus Ljungby har haft och har utbildningar till medarbetare kopplat till välfärdsteknik.
- ▶ Sök nya samarbeten
  - Bland annat samarbete mellan kommun och region avseende God och nära vård.
- ▶ Utnyttja tekniken smart
  - Arbeta med välfärdsteknik samt ett samarbete mellan kommun och region som innebär att gemensamt analysera hälsodata med hjälp

av AI för att ge vård och omsorg till invånare som behöver stöd från kommun och region.

### 3.2. Uppföljning och åiterrapportering

*Detta kapitel syftar till att besvara revisionsfrågan om hur uppföljning och åiterrapportering för arbetet med kompetensförsörjning sker till berörda nämnder.*

#### *Avgångssamtal*

Av intervju framkommer att personalansvariga chefer ansvarar för att bland annat genomföra medarbetarsamtal, lönesamtal, rehabiliteringssamtal vid sjukdom och avgångssamtal. HR-avdelningen har tagit fram mallar för samtalen. Vid sakgranskning framkommer att det finns en enkät på kommunens intranät som den avgående medarbetaren ombeds att fylla i. Intervjuade från HR-avdelningen framför att de inte systematiskt analyserar eller vidtar åtgärder av vad som framgår av resultatet. Det framförs att det i stor utsträckning handlar om pensionsavgångar. Av intervju framkommer att kommunstyrelsen inte systematiskt tar del av resultat från avslutsenkäten.

Tabellen nedan redovisar antal avgångar, nyanställningar och personalomsättning för kommunen och förvaltningarna 2023. Socialförvaltningen har högst personalomsättning, 14,5 procent.

Tabell 2. Avgångar och personalomsättning 2023

Förvaltning	Alla avgångs-orsaker	Extern avgång (varav pension)	Ny-anställningar	Personalomsättning
Ljungby kommun	290	256 (41)	322	10,3 %
Socialförvaltningen	184	158 (19)	213	14,5 %
Barn- och utbildningsförvaltningen	64	57 (13)	56	6,5 %
Tekniska förvaltningen	25	24 (8)	29	7,0 %
Kommunledningsförvaltningen	11	11 (1)	19	12,2 %
Miljö- och byggförvaltningen	3	3	2	12,4 %
Kultur- och fritidsförvaltningen	3	3	3	4,2 %

### Sjukfrånvaro

I kommunens årsredovisning 2023 samt delårsrapporter per april och augusti 2023 finns ett kapitel med rubriken *personalredovisning*. I kapitlet återfinns statistik kring frisknärvaro, sjukfrånvaro, personalomsättning, andel heltidsarbetande samt genomsnittlig sysselsättningsgrad.

Tabell 3. Frisknärvaro och sjukfrånvaro Ljungby kommun, 2022-2023

Nyckeltal	2022	2023
Frisknärvaro, andel medarbetare utan någon sjukdag	20,9 procent	28,4 procent
Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie arbetstid	7,3 procent	6,5 procent

Källa: Ljungby kommuns årsredovisning 2022 och 2023

Av intervjuer framkommer att statistik avseende sjukfrånvaron i kommunen följs upp av HR och rapporteras till kommunstyrelsen månadsvis. Därtill görs analyser av sjukfrånvaron i delårsrapporterna.

### Medarbetarenkät

Vi har tagit del av resultatet från genomförd medarbetarenkät 2023 för Ljungby kommun inklusive bolagen. Hållbart Medarbetarengagemang (HME) är ett index som består av nio påståenden framtagna av SKR. De nio påståendena bildar ett totalindex och tre delindex: motivation, ledarskap och styrning. Resultatet för Ljungby kommun och för alla kommuner (ovägt medel) 2023 redovisas i tabellen nedan. Ljungby kommuns resultat är något högre jämfört med kommunsnittet.

Tabell 4. Resultat av medarbetarenkäten 2023

Hållbart medarbetarengagemang 2023	Ljungby kommun	Alla kommuner (ovägt medel)
Totalindex	82 procent	80 procent
Ledarskapsindex	82 procent	79 procent
Motivationsindex	82 procent	80 procent
Styrningsindex	81 procent	80 procent

Källa: Resultat medarbetarenkäten 2023 och Kolada

Kommunen följer årligen upp systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Inom ramen för granskningen har vi tagit del av uppföljningen avseende 2022.

### Åtterrapporering till kommunstyrelsen

Vid vår granskning av kommunstyrelsens protokoll för 2023 framgår att kommunstyrelsen får information om kompetensförsörjningsarbetet vid delårsrapport och årsredovisning. I protokollsutdrag från 2023-08-15 framgår att

kommunledningsförvaltningen rapporterar att socialförvaltningen har haft en utmanande bemanningssituation men har lyckats hantera situationen. Vidare framkommer att socialförvaltningens bemanningssituation kommer att följas upp ytterligare inom kommunstyrelsens personalutskott.

I kommunens kommunövergripande internkontrollplan 2024 framgår kontrollområdet *heltid som norm* med följande granskningsfråga: har alla nyanställningar sedan 1 juli 2024 skett med heltid som grund inom kommunals område? HR-avdelningen är ansvarig för att följa upp kontrollen.

### 3.3. Bedömning

Vi bedömer det positivt att HR-avdelningen har tagit fram en kommunövergripande policy för kompetensförsörjningsstrategi som ska ligga till grund för verksamheternas handlingsplaner. Policyn innehåller grundläggande perspektiv och fokusområden för arbetet med kompetensförsörjning, men saknar kommunövergripande mål.

Det bedöms vidare som positivt att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt miljö- och byggnadsnämnden antagit verksamhetsplaner för kompetensförsörjning. Vi noterar dock att det saknas en tydlig plan för på vilket sätt eller hur ofta verksamheternas kompetensförsörjningsplaner ska följas upp och hur återkoppling till nämnder och personalutskottet ska ske. Det saknas indikatorer som möjliggör att följa upp utfallet av genomförda aktiviteter. Det bedöms också som en brist att man inte arbetar aktivt med resultaten från medarbetarsamtalen.

Vi bedömer att det finns en kännedom om SKR:s strategier för kompetensförsörjning och noterar att flera av strategierna återfinns i kompetensförsörjningsstrategi och planer. Vi noterar dock att det finns strategier som inte kan kopplas till några aktiviteter. Exempelvis återfinns inga aktiviteter eller planerade åtgärder inom området förläng arbetslivet. En av SKR:s strategier som lyfts fram i såväl kommunövergripande aktiviteter kopplat till visionsmålen som i kompetensförsörjningsstrategin och förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner är heltid som norm. Vi bedömer det som positivt att kontrollområdet heltid som norm även finns med som internkontrollpunkt i den kommunövergripande internkontrollplanen. Dock saknas uttalade mål kopplat till heltid som norm och av internkontrollplanen framkommer inte vilken kontrollmetod som ska användas för uppföljning.

Vi bedömer att kommunens kompetensbehov kartläggs och analyseras av respektive förvaltning inom sitt verksamhetsområde genom verksamhetsplanerna. Av granskningen framkommer att detta arbete inte gjorts tidigare, men införts från och med 2024.

## 4. Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden

---

*Detta kapitel besvarar frågan om socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens kompetensbehov har kartlagts och analyserats inom olika verksamhetsområden. Därtill besvaras frågan om arbetet med kompetensförsörjning har följts upp och återrapporterats till socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden.*

### 4.1. Socialnämnden

Socialnämnden har det övergripande ansvaret för kommunens socialtjänst, för verksamhet enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt för hälso- och sjukvården i kommunens särskilda boendeformer och dagverksamheter.

Ett av socialnämndens mål 2021-2025 är *genom att vara en attraktiv arbetsgivare skapa ett hållbart liv för våra medarbetare*. Till målet hör följande fyra indikatorer:

- ▶ Sjukfrånvaro
- ▶ Långtidssjukfrånvaro
- ▶ Frisknärvaro
- ▶ Medarbetarengagemang (HME)

Vi har tagit del av underlaget *verksamhetsförändringar 2023-2027*. Av dokumentet framgår bland annat en överblick av personalsituationen, arbetet med heltid som norm inklusive statistik av sysselsättningsgrad samt befolkningsprognos. Det framgår att förvaltningen upplever en svårighet kring att rekrytera utbildad personal och att ett arbete för att öka attraktiviteten som arbetsgivare, både gällande löneläget och möjlig karriärsutveckling, behöver göras.

Socialförvaltningen har inte genomfört någon kartläggning av kompetensbehovet, utöver den verksamhetsplan som nämnden har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att ta fram 2024.

Socialförvaltningens verksamhetsplan innehåller statistiska kända grundfakta, svårrekryterade kompetens kategorier, förändrat kompetensförsörjningsbehov samt åtgärder för att tillgodose verksamhetens kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt. Verksamhetsplanen är organiserad utifrån delarna i AARUBA-modellen (analysera, attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla). Till respektive del i modellen framgår åtgärder från kommunens policy, socialförvaltningens behov samt pågående och beslutade åtgärder, och förslag till åtgärder, för att tillgodose verksamhetens kompetensförsörjningsbehov. Verksamhetsplanen innehåller 26 åtgärder, bland annat analysera vilka kompetenser som behövs och planera utbildningar inför ny socialtjänstlag samt analysera och ta vara på resultaten av medarbetarundersökning. Planen innehåller



inte någon beskrivning av hur åtgärderna ska följas upp eller vilka indikatorer som ska användas vid uppföljning. Intervjuade inom socialförvaltningen ser ett ökat behov av att rekrytera socionomer. Av socialförvaltningens verksamhetsplan för kompetensförsörjning framgår även att det råder brist på undersköterskor med fördjupad kompetens inom äldreomsorgen. Det framgår att inom Ljungby kommun är det socialförvaltningen som kommer att ha de största pensionsavgångarna under perioden 2024-2026, 60 medarbetare.

Socialnämnden har ingen kontrollpunkt i sin internkontrollplan kopplat till kompetensförsörjning.

I kommunens årsredovisning 2023 framgår att socialnämndens verksamheter har haft ökade kostnader för arbetskraft, främst på grund av inhyrd personal och det nya EU-direktivet om 11-timmarsvila. Det framgår att äldreomsorgens underskott 2023 bland annat beror på brist på undersköterskor som bland annat löses med inhyrd personal under sommaren. Därtill framgår att hemsjukvården hade en kraftig ökning av kostnader för hysjuksköterskor.

Tabellen nedan redovisar socialförvaltningens kostnader för arbetskraft och hyrpersonal 2019-2023. Kostnaden för hyrpersonal har ökat från 1,1 mnkr till 13,2 mnkr mellan 2022 och 2023.

Tabell 5. Kostnad för arbetskraft och hyrpersonal (socialförvaltningen), ackumulerat (tkr)

	2019	2020	2021	2022	2023
Kostnad för arbetskraft (tkr)	566 693	566 534	595 532	604 806	670 540
Kostnad för hyrpersonal (tkr)		282	1 574	1 093	13 190
Totalt (tkr)	566 693	566 816	597 106	605 899	683 731

Källa: Statistik från socialförvaltningen

### *Uppföljning och återrapportering*

Vid vår granskning av socialnämndens protokoll 2023 framkommer att HR-avdelningen har redovisat statistik avseende sjukfrånvaron för socialnämnden vid sju tillfällen 2023. Därtill har socialnämnden tagit del av uppföljning avseende systematiskt arbetsmiljöarbete, fördelning av arbetsskador och tillbud, planerade aktiviteter kring sjukfrånvaro och arbetsmiljö samt resultat av medarbetarundersökningen.

### *Statistik och nyckeltal*

Tabellen nedan redovisar sjukfrånvaro inom socialförvaltningen. Sjukfrånvaron har minskat från 9,7 till 5,5 procent från 2022 till 2023.

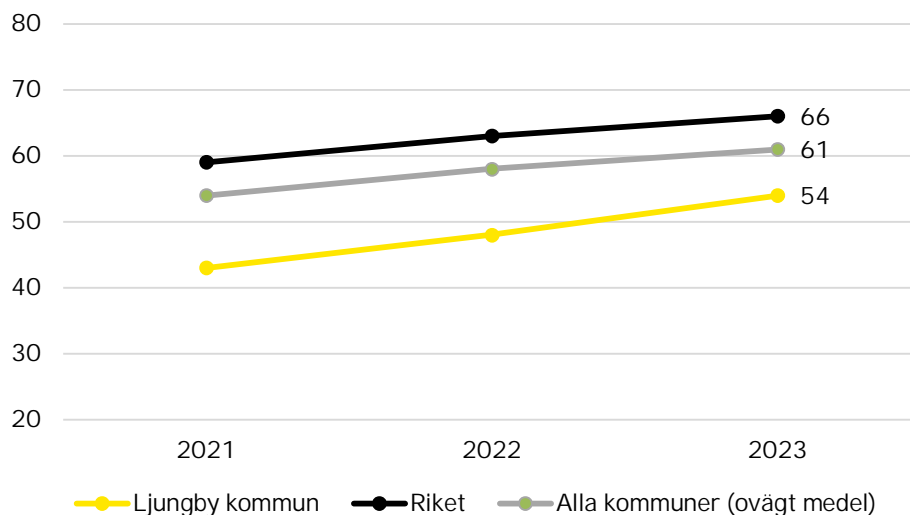
Tabell 6. Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie arbetstid (socialförvaltningen), ackumulerat (%)

Sjukfrånvaro (%)	2022	2023
Totalt	9,7 procent	5,5 procent
Kvinnor	10,4 procent	8,3 procent
Män	6,5 procent	8,9 procent

Källa: Kommunens årsredovisning 2022 och 2023

Av diagrammet nedan framgår att andel heltidsarbetande inom omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning i Ljungby kommun är lägre än rikssnittet.

Diagram 2. Andel heltidsarbetande månadsavlönade inom omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning (%)



Källa: Kolada, nyckeltal N20209

#### 4.2. Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämndens uppdrag är att ansvara för- och bidra till en god utbildning för barn och elever i verksamheterna förskola, fritidshem, familjecentral, grundskola (inklusive anpassad grundskola) samt gymnasieskola och vuxenutbildning (inklusive anpassad gymnasieskola).

Utöver den verksamhetsplan som nämnden har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att ta fram 2024, har förvaltningen inte genomfört någon kartläggning av kompetensbehovet. Av intervju framkommer att arbetet med att ta fram en verksamhetsplan för kompetensförsörjning har utgått från HÖK 21<sup>1</sup> samt statistik. I

<sup>1</sup> Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m.m. mellan parterna Sveriges Kommuner och Regioner och Sobona - 17

kompetensförsörjningsplanen beskrivs nuläge och behov samt att anledningen till att behoven är stora i närtid beror på att visstidsanställda utan lärarutbildning bör ersättas av nytutexaminerade lärare och förskollärare. Kommande år är behovet störst av:

- ▶ Förskollärare
- ▶ Lärare i grundskolans årskurs 7-9,
- ▶ Lärare i gymnasieskolan
- ▶ Speciallärare

Intervjuade framför att de kompetenser som är svårast att rekrytera är utbildade förskollärare, grundskollärare i ett antal ämneskombinationer såsom lärare inom moderna språk, matematik, naturorienterande ämnen, slöjd och hemkunskap samt yrkeslärare till gymnasieskolan.

I barn- och utbildningsförvaltningens verksamhetsplan framgår att målet är att ha rätt person med rätt kompetens på rätt plats vid rätt tillfälle. Förvaltningens mål är även att verka för heltidstjänster i verksamheter som berörs av beslutet kring heltid som norm. I verksamhetsplanen framgår tio åtgärder för att tillgodose verksamhetens kompetensförsörjningsbehov:

- ▶ Upprätthålla och bibehålla samverkan med flera lärosäten
- ▶ Verka för lokala utbildningsmöjligheter i nära samverkan med lärosätena
- ▶ Sprida information internt kring olika utbildningsmöjligheter
- ▶ Samverka med kommunikationsavdelningen för marknadsföring av utbildningsmöjligheter
- ▶ Aktivt arbete med rekrytering och lyfta Ljungby kommun som en attraktiv arbetsgivare
- ▶ Fortsätta arbetet med övningsförskolor och övningskolor och utbildade vfu-handledare
- ▶ Flexibla lösningar inom avtalsram
- ▶ Förbättra arbetet vid introduktion av nyanställning
- ▶ Samplanering utifrån heltid som norm
- ▶ Bevaka möjligheten till att utbilda personal med hjälp av statsbidrag eller annan extern finansiering.

Vid intervju lyftes särskilt samverkan med Linnéuniversitetet och Jönköpings Högskola samt vidareutbildning hos befintlig personal. Det finns ingen beskrivning av hur åtgärderna ska genomföras, när de ska följas upp eller vilka indikatorer som ska användas för att mäta utfallet av aktiviteterna.

Vid vår granskning av barn- och utbildningsnämndens protokoll för 2023 framgår att nämnden inte systematiskt har tagit del av information kring kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden tagit del av information om enstaka

åtgärder såsom stadsbidrag för kvalitetshöjande åtgärder i förskolan avseende kompetensförsörjning.

Det finns inga kontrollpunkter i barn- och utbildningsnämndens internkontrollplan kopplat till arbetet med kompetensförsörjning.

### Statistik och nyckeltal

Av intervju framkommer att förvaltningen har målet att behörigheten bland lärare ska vara 100 procent. Förvaltningen följer skollagstiftningen gällande obligatorisk skola.

Av statistik från Skolverket framgår att 44 procent har förskollärarlegitimation 75 procent har lärarlegitimation 2023.

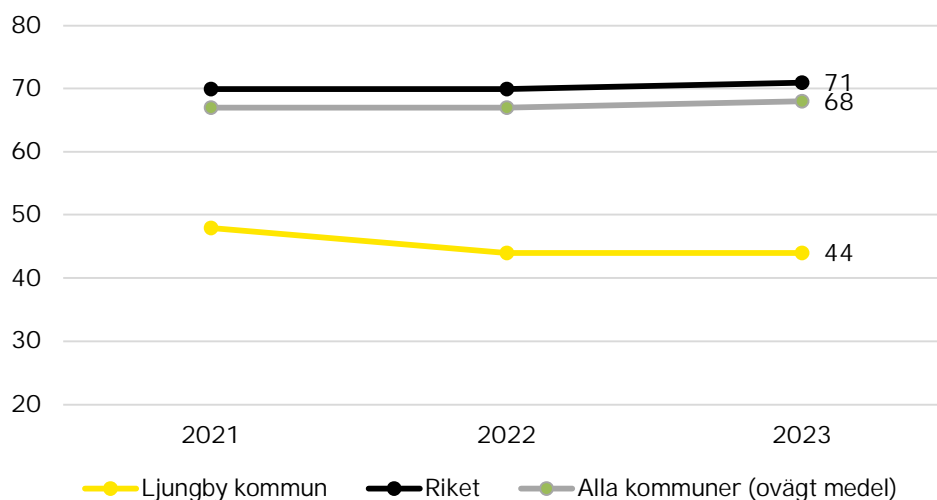
Tabell 7. Personalstatistik förskola och grundskola

Personalstatistik (%)	År 2022	År 2023
Andel heltidstjänster med förskollärarlegitimation (kommunal regi)	42 procent	44 procent
	Läsår 2022/2023	Läsår 2023/2024
Andel lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett undervisande ämne (kommunal huvudman)	73 procent	75 procent

Källa: Skolverket

Av diagrammet nedan framgår att andel heltidsarbetande inom förskola i Ljungby kommun är lägre än rikssnittet.

Diagram 3. Andel heltidsarbetande månadsavlönade inom förskola (%)



Källa: Kolada, nyckeltal N11209

#### 4.3. Bedömning

Både socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden har upprättat verksamhetsplaner som ska ligga till grund för arbetet med kompetensförsörjning. Planerna har upprättats med grund i kommunens policy för kompetensförsörjning och SKR:s strategier för kompetensförsörjning. Det saknas dock en tydlig koppling till kommunens vision och fullmäktiges mål.

Det framkommer aktiviteter som till viss del täcker in SKR:s strategier men inte fullt ut. Det framkommer inga aktiviteter kopplat till heltid som norm, trots att det är ett uttalat prioriterat område och ett område där kommunen ligger lågt i förhållande till andra kommuner och riket. Genom att tydligare lyfta fram arbetet med SKR:s strategier i de styrande dokumenten och koppla dessa till aktiviteter kan socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden säkerställa ett mer systematiskt arbete och att man täcker in önskade strategier.

Det framkommer ett behov av ett tydligt nuläge för att kunna utvärdera om kompetens används på bästa sätt. Vidare finns behov av att tydligare formulera genomförande och uppföljning av aktiviteter samt hur resultatet av dessa ska följas upp. Det framkommer inga kontrollpunkter till följd av identifierade risker i nämndernas internkontrollplaner för 2024.

## 5. Slutsats

Vår sammanfattande slutsats är att kommunstyrelsen inte fullt ut säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. HR-avdelningen har tagit fram en kommunövergripande policy för kompetensförsörjningsstrategi som ska ligga till grund för verksamheternas handlingsplaner. Policyn innehåller grundläggande perspektiv och fokusområden för arbetet med kompetensförsörjning, men vi konstaterar att det saknas en övergripande styrning genom kommunövergripande mål, aktiviteter och indikatorer. Det saknas en tydlig röd tråd mellan kommunfullmäktiges mål, HR:s strategiska arbete, kommunövergripande policy för kompetensförsörjning och verksamheternas kompetensförsörjningsplaner.

Vi bedömer att det är positivt att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och byggnadsnämnden samt socialnämnden antagit verksamhetsplaner för kompetensförsörjning. Bedömningen är dock att det på ett tydligare sätt bör framgå lång- och kortsiktiga mål kopplat till arbetet med kompetensförsörjning i respektive verksamhet och vad som ska uppnås för att målen ska anses uppfyllda. I samtliga verksamhetsplaner för kompetensförsörjning saknas indikatorer som möjliggör att följa upp utfallet av genomförda aktiviteter. Verksamhetsplanerna bör också på ett tydligare sätt kopplas till kommunens övergripande arbete med kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det finns en kännedom om SKR:s strategier för kompetensförsörjning och noterar att flera av strategierna återfinns i kompetensförsörjningsstrategi och planer. Genom att tydligare lyfta fram arbetet med SKR:s strategier i de styrande dokumenten och koppla dessa till aktiviteter kan kommunen säkerställa ett systematiskt arbete och att man täcker in samtliga önskade strategier.

Vi bedömer att kommunens kompetensbehov kartläggs och analyseras av respektive förvaltning inom sitt verksamhetsområde genom verksamhetsplanerna och att detta arbete kan vidareutvecklas genom tydliga nulägesanalyser och behovsanalyser.

Vi bedömer det som en brist att man inte på ett systematiskt sätt analyserar och använder sig av resultaten från medarbetarsamtalen.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finns det gällande mål och strategier/handlingsplaner avseende kompetensförsörjning?</li> <li>○ Tar kommunen stöd i sitt arbete utifrån SKR:s niopunktersstrategi?</li> </ul>	<p>Delvis. Det saknas kommunövergripande mål för kompetensförsörjningsarbetet. Det finns en kommunövergripande policy samt kompetensförsörjningsplaner på verksamhetsnivå.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunen tar till stor del stöd i SKR:s strategier, men till några av strategierna saknas beslutade mål och aktiviteter.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsområden?</li> <li>○ Avser särskilt socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens personalbehov.</li> </ul>	<p>Kartläggning och analys av kompetensbehov görs på verksamhetsnivå i respektive förvaltning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Socialnämnden och barn och utbildningsnämndens personalbehov har kartlagts dock saknas en tydlig nulägesanalys som möjliggör en ändamålsenlig analys av arbetet med kompetensförsörjning.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sker uppföljning och återrapportering för arbetet med kompetensförsörjning till berörda nämnder?</li> </ul>	<p>Det saknas en systematisk och övergripande uppföljning av planerade och genomförda aktiviteter. Indikatorer som möjliggör att mäta resultat och effekter av genomförda aktiviteter saknas i kompetensförsörjningsplaner. Det sker återrapportering till berörda nämnder.</p>

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan utarbetas för att utveckla och tydliggöra kommunens övergripande mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning.
- ▶ Utvärdera inriktningen av HR-avdelningens arbete för att skapa förutsättningar för avdelningen att i högre omfattning arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.
- ▶ Säkerställa att avgångssamtal genomförs regelbundet samt att dokumenterat resultat används som underlag i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjning.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden rekommenderas att:

- ▶ Säkerställa att långsiktiga kompetensförsörjningsplaner upprättas baserat på nuläges- och behovsanalys samt att dessa revideras regelbundet.

- ▶ Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning genom att tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering av måluppfyllelse.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta verksamhetens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Linnéa Johansson

*EY*

Tilda Nilsson

*EY*



## 6. Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner

- ▶ HR-chef
- ▶ HR-strateg
- ▶ Kommundirektör
- ▶ Ordförande i personalutskottet
- ▶ Vice ordförande i personalutskottet
- ▶ Förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen tillika skolchef
- ▶ Skolområdeschef, verksamhetschef grundskola
- ▶ Skolområdeschef, verksamhetschef förskola
- ▶ Gymnasiechef
- ▶ Socialchef

### Analyserade dokument

#### Kommunövergripande och kommunstyrelsen

- ▶ Planeringsdirektiv med budget 2024-2028
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi
- ▶ Verksamhetsplan kompetensförsörjningsstrategi
- ▶ Policy kompetensförsörjningsstrategi 2023-2026
- ▶ Missiv kompetensförsörjning handlingsplaner
- ▶ Kompetensförsörjningsplaner 2024
  - Kommunstyrelsen
  - Barn- och utbildningsförvaltningen
  - Kultur- och fritidsförvaltningen
  - Miljö- och byggförvaltningen
  - Tekniska förvaltningen
- ▶ Internkontrollplan 2023 och 2024, kommunstyrelsen
- ▶ Uppföljning av internkontrollplan 2023 och 2024, kommunstyrelsen
- ▶ Delårsrapporter 2023, Ljungby kommun
- ▶ Delårsrapporter 2023, kommunstyrelsen
- ▶ Årsredovisning 2023, Ljungby kommun
- ▶ Bearbetning medarbetarenkät
- ▶ Uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete 2022
- ▶ Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2023

#### Socialnämnden

- ▶ Verksamhetsförändringar 2023-2027
- ▶ Verksamhetsplan 2024
- ▶ Internkontrollplan 2023
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2023
- ▶ Redovisning av sjukfrånvaro i socialnämnden 2023
  - 2023-02-22
  - 2023-03-22
  - 2023-04-19
  - 2023-05-24
  - 2023-06-21
  - 2023-09-20
  - 2023-11-22

#### Barn- och utbildningsnämnden

- ▶ Internkontrollplan 2023
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2023

## 7. Revisionskriterium

---

### 7.1. Kommunallagen (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

### 7.2. Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer

Kommunfullmäktige har beslutat om visionsmålen:

- ▶ Bästa kommun att växa i
- ▶ Livslångt lärande för alla
- ▶ Vi skapar ett rikt liv

### 7.3. Kommunstyrelsens, socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens reglemente

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det framgår även att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning. Kommunstyrelsen anställer även förvaltningschefer för övriga förvaltningar.

Av barn- och utbildningsnämnden respektive socialnämndens reglementen framgår att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning.

### 7.4. Interna strategier och handlingsplaner

I kommunens planeringsdirektiv inför 2023 fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en hållbar kompetensförsörjningsstrategi. Inom ramen för uppdraget har kommunledningsförvaltningen utarbetat en policy för kompetensförsörjningsstrategi 2023 - 2026. Policyn antogs av kommunfullmäktige 25 september 2023 att gälla för kommunkoncernen från den 1 oktober 2023. Av policyn framgår tre grundläggande perspektiv som bedöms vara avgörande för att klara av utmaningarna inom kompetensförsörjningsområdet.

Kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden, tekniska nämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och byggnämnden, Ljungbybostäder AB samt Ljungby Energi AB har upprättat varsin verksamhetsplan för kompetensförsörjning 2024-2026. Planen ska ta sin grund i den fastställda policyn

samt de förutsättningar som föreligger eller som kan antas gälla för verksamhetens utförande under perioden.