



Stockholms
stad

Socialnämnden

Kompetensförsörjningsplan 2024-2026

Innehåll

Inledning.....	2
Socialnämndens övergripande mål.....	2
Nulägesanalys.....	3
Personalstatistik	3
Personalomsättning	4
Avgångar	4
Rekryteringar	5
Pensionsavgångar.....	6
Sjukfrånvaro	6
Medarbetarenkäten	7
Jämställdhetsindex.....	7
Heltid som norm	7
Identifierade kompetensbehov	8
Gemensamma utmaningar.....	8
Analys och slutsatser	9
Strategisk inriktning med prioriterade aktiviteter:	10
Utveckla och Behålla.....	10
Attrahera.....	12
Rekrytera	12
Introducera	13
Avsluta.....	14

Inledning

Stadens kompetensförsörjningsprocess utgör grunden för socialnämndens arbete med kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplan. Nämndens kompetensförsörjningsplan utgår från budget 2024 med ett 3-årigt perspektiv.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver socialnämndens nuläge, kompetensbehov, förändringar samt utmaningar och analys. I nulägesanalysen bygger all data från september månad 2023 samt information hämtat från chefer och ledningsgrupper.

Kompetensförsörjningsplanen har en strategisk inriktning med aktiviteter och uppföljning i syfte att säkerställa kompetensbehovet på kort och lång sikt och utgår från stadens arbetssätt:

- Utveckla och motivera medarbetare
- Behålla medarbetare genom engagemang
- Attrahera medarbetare genom att vara en förebild som arbetsgivare med goda arbetsförhållanden
- Rekrytera efter kompetensbaserad metodik
- Introducera genom god introduktion och mentorskap
- Avsluta för gott ambassadörskap

Med bakgrund i socialnämndens uppdrag och förändringar i omvärlden är det viktigt att socialnämnden kan rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. För att kunna möta framtida utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare behöver socialnämnden säkerställa att rätt person gör rätt saker och har den kompetens som uppdraget kräver. Socialnämnden ska aktivt prioritera och verka för att möjliggöra ett hållbart och långt arbetsliv där alla medarbetare orkar arbeta fram till pensionsålder.

Socialnämndens övergripande mål

Socialnämnden ska vara ett föredöme som offentlig arbetsgivare och arbeta för att socialnämnden har engagerade medarbetare, rätt kompetens och är en attraktiv arbetsgivare med ett gott rykte. Socialnämnden ska vara en attraktiv arbetsplats där medarbetare utvecklas och känner engagemang, trygghet och har bra arbetsförhållanden samt kan rekommendera sin arbetsplats till andra.

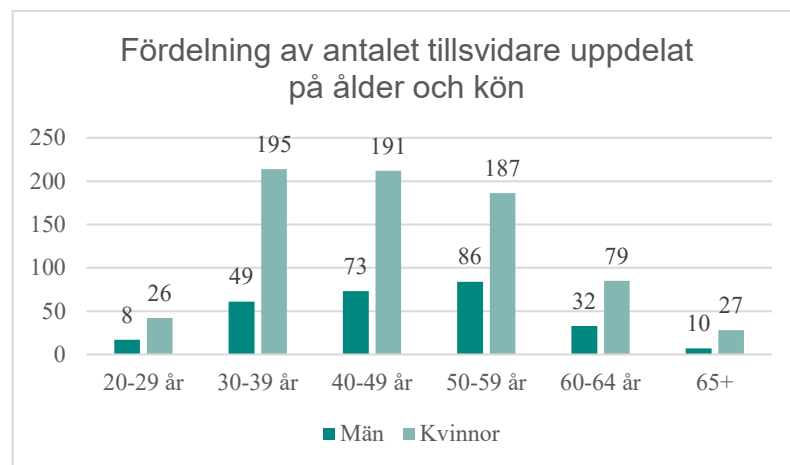
Dagens digitala och föränderliga samhälle kräver ett tydligt och närvarande ledarskap och ett aktivt medarbetarskap. Den pågående våldsspiralen i samhället är något som påverkar socialnämndens verksamheter. Socialnämnden behöver fortsätta med att stärka och skapa goda och trygga arbetsförhållanden för både chefer och

medarbetare. Socialnämndens chefer och medarbetare är avgörande för socialnämndens resultat och det är av största vikt att skapa goda förutsättningar och arbeta med att attrahera, introducera, rekrytera, utveckla och behålla chefer och medarbetare. Ett högt medarbetarengagemang genererar både lägre personalrörlighet och lägre sjukfrånvaro. Socialnämndens chefer har en nyckelroll i arbetet för hur väl verksamheten kommer att lyckas attrahera, engagera och utveckla medarbetare med rätt kompetens.

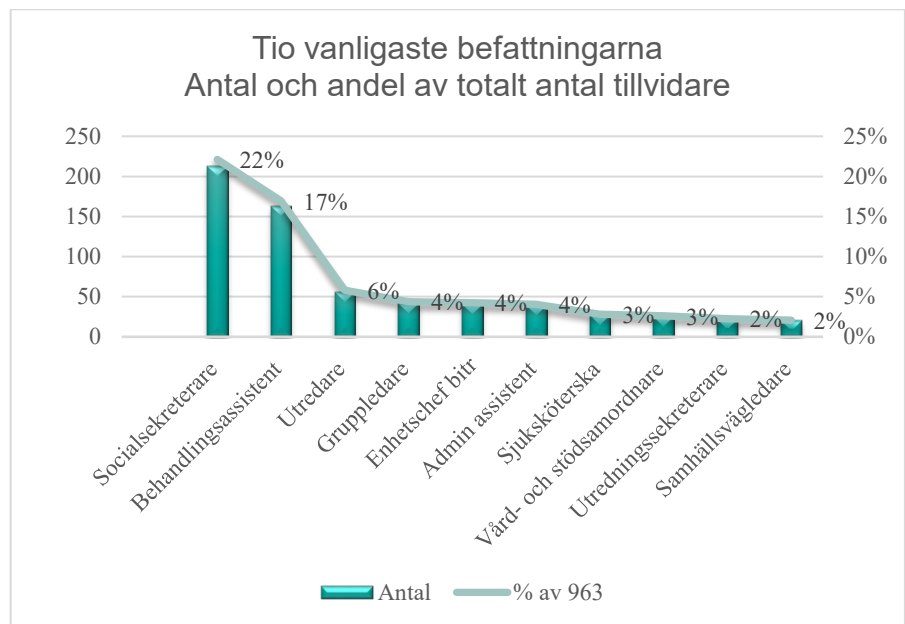
Nulägesanalys

Personalstatistik

Socialnämnden hade 963 tillsvidareanställda medarbetare i september månad 2023. Det är en ökning med 2,4% sedan föregående år. Antalet kvinnor motsvarar 705 tillsvidareanställda medarbetare och antalet män motsvarar 258 tillsvidareanställda medarbetare. Antalet tidsbegränsade anställningar (månadsavlönade) uppgick till 93 för september månad. I nedanstående tabell framgår en fördelning av antalet tillsvidareanställda uppdelat på ålder och kön.



I nedanstående tabell framkommer de tio vanligaste befattningarna för tillsvidareanställningar inom socialnämnden. De vanligaste befattningarna är socialsekreterare, behandlingsassistent och utredare.

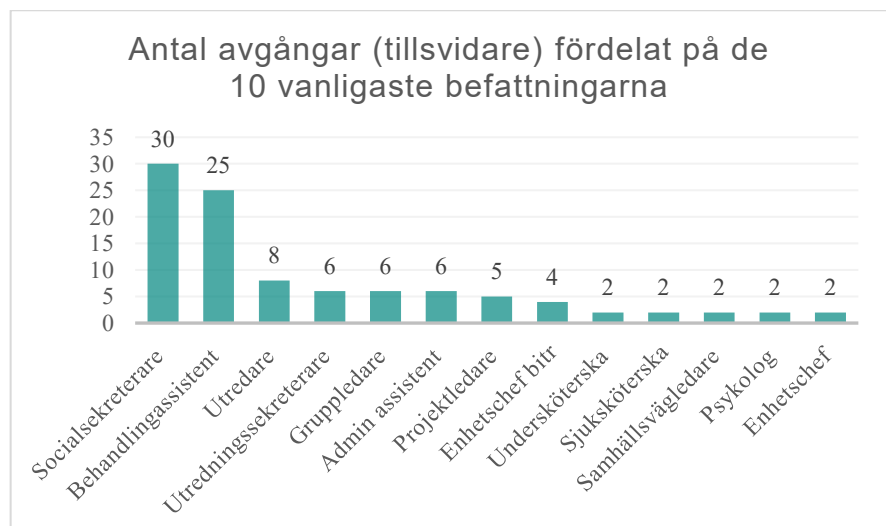


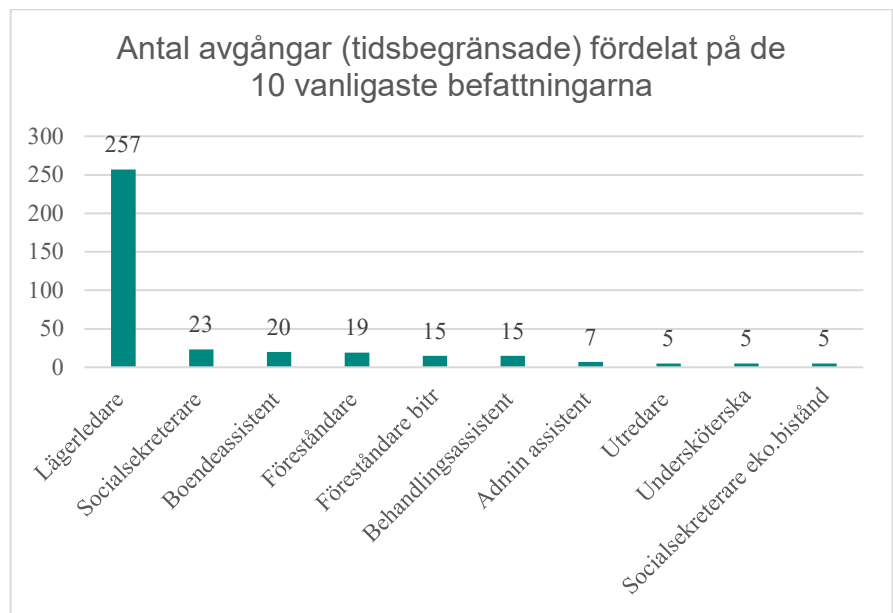
Personalomsättning

Personalomsättningen gällande tillsvidareanställningar har under året 2023 varit 4,48% vilket är en minskning sedan föregående år då personalomsättningen för 2022 var 8,49%. Rörande personalomsättning per befattning så är socialsekreterare, behandlingsassistenter, utredare, utredningssekreterare, gruppledare, administrativ assistent de yrkesgrupper som har högst personalomsättning. De åldersgrupper som har haft högst personalomsättning är 20-29 år samt 30-39 år.

Avgångar

I nedanstående tabell framgår antalet avgångar inom socialnämnden avseende tillsvidareanställningar. Det uppgick till 112 stycken och befattningarna socialsekreterare, behandlingsassistent och utredare hade flest avgångar. Egen begäran har varit den främsta avgångsorsaken.

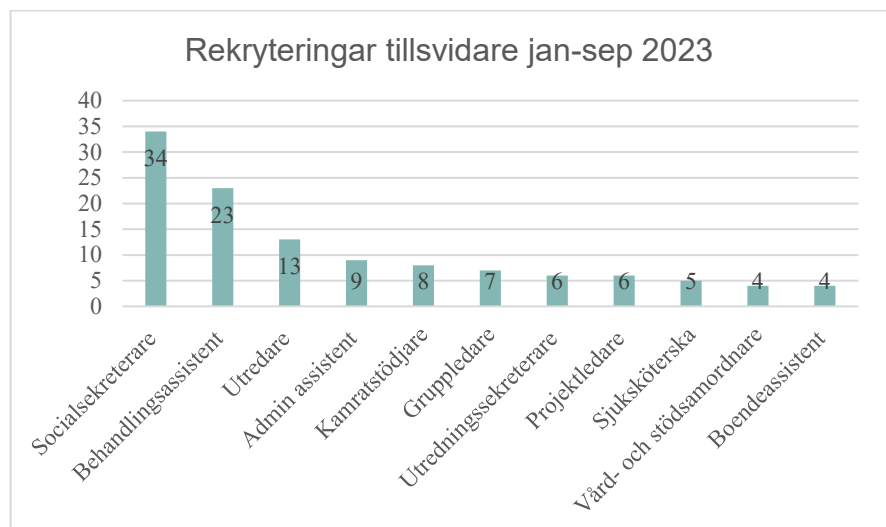




När det gäller avgångar avseende tidsbegränsade anställningar uppgick det till 397 stycken där lägerledare, socialsekreterare och boendeassistenter var de dominerande yrkesgrupperna. Den främsta avgångsorsaken var att tidsbegränsad anställning upphör.

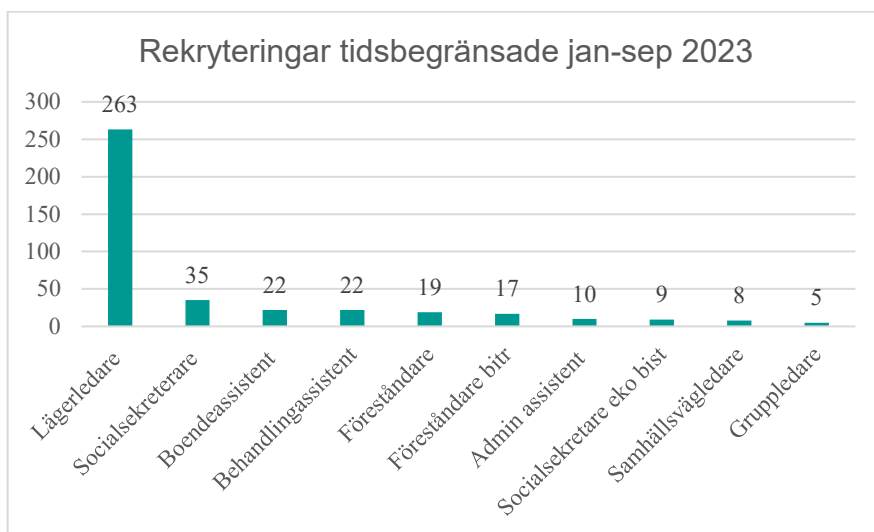
Rekryteringar

Inom socialtjänstnämnden har det totalt genomförts 163 rekryteringar, tillsvidareanställningar. Socialsekreterare, behandlingsassistenter samt utredare har varit de dominerande yrkesgrupperna. När det gäller rekryteringsvägar så är återanställning inom förvaltningen det som har varit dominerande och statistiken visar på att medarbetare har rört sig internt inom socialnämnden.



Vad gäller tidsbegränsade anställningar (månadsavlönade) så har det under året genomförts totalt 459 rekryteringar. Lägerledare (säsongsanställda), socialsekreterare, boendeassistent samt behandlingsassistent har varit de yrkesgrupper som har dominerat.

Återanställning från annan arbetsgivare har varit den överrepresenterade rekryteringsvägen för tidsbegränsade anställningar.



Pensionsavgångar

Under år 2024 är totalt 30 anställda inom socialnämnden över 65 år och 23 stycken medarbetare förväntas fylla 65 år. Under perioden 2024-2026 uppnår totalt 64 stycken medarbetare en ålder av 65 år. Av dessa är 22 behandlingsassistenter, 10 socialsekreterare och 3 chefer. Inklusiv de som arbetar och redan är 65 år uppgår det totala behovet av nyrekryteringar till 94 anställningar. Det är dock svårt att prognosticera exakta antalet pensionsavgångar då möjligheten att kvarstå i sin anställning och arbeta fram till 69 års ålder föreligger.

Möjliga pensionsavgångar per avdelning	2024	2025	2026
Före detta administrativa avdelningen	4	3	0
Stadsövergripande avdelningen för sociala frågor	1	3	2
Socialtjänstavdelningen	18	17	16
Totalt	23	23	18

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron från januari till augusti månad 2023 har totalt sett varit 5,94% vilket är en minskning med 1,02% i jämförelse med föregående år då den totala sjukfrånvaron uppgick till 6,96% för hela socialnämnden. Korttidssjukfrånvaron (dag 1-14) har varit totalt 1,98% vilket är en minskning från förra året då den totala korttidssjukfrånvaron uppgick till 2,21%. Socialnämndens mål för sjukfrånvaron har under 2023 varit 6,5% samt för korttidssjukfrånvaron har målet varit 2,00%.

Medarbetarenkäten

Socialnämndens förvaltningsövergripande rapport för år 2023 visar att AMI totalindex gällande motivation, ledarskap och styrning har ökat till 82 i jämförelse med 2022 då det låg på 80. De tre frågor i undersökningen som har fått högst resultat är; jag är insatt i min arbetsplats mål (index 89), mitt arbete känns meningsfullt (index 88) och jag tar egna initiativ till att utveckla min kompetens utifrån verksamhetens behov (index 87). De frågor som har fått lägst resultat i undersökningen är; min chef och jag har regelbunden dialog om min arbetssituation (index 75), min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt (index 74) och min chef ger mig regelbunden återkoppling på mitt arbete (index 71). Största utvecklingen i undersökningen i jämförelse med 2022 är att en ökning har skett när det gäller att medarbetare kan rekommendera sin arbetsplats till andra (3 index ökning), tar egna initiativ till att utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov (4 index ökning) samt på min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten (4 index ökning).

Jämställdhetsindex

Socialnämndens jämix (jämställdhetsindex) rapport som Nyckeltalsinstitutet har tagit fram för helåret 2022 visar att jämix har sjunkit mellan åren 2021 och 2022. De nyckeltal som framförallt försämrats är könsfördelningen i högsta ledningsgruppen, skillnaden mellan kvinnor och män i sjukfrånvaro och skillnaden i andelen tillsvidareanställda. Det innebär att nämnden endast har kvinnor i högsta ledningsgruppen, sjukfrånvaron är högre för kvinnor och kvinnor är i något högre utsträckning tillsvidareanställda.

Heltid som norm

Utifrån budgeten 2024 så är ett fortsatt mål att säkerställa goda och trygga arbetsvillkor för medarbetare. Heltid är norm för alla tillsvidareanställningar och vid behov av nyrekrytering ska tjänster erbjudas på heltid för de som idag arbetar deltid och tjänster som utannonseras ska vara på heltid. Antalet deltidsanställningar från september månad 2023 var 19 stycken vilket är en ökning med 4 deltidsanställningar i jämförelse med 2022. I dagsläget har 98,2% av alla kvinnor inom socialnämnden en anställning på heltid och 97,7% av alla män har en anställning på heltid.

Identifierade kompetensbehov

Inom socialnämnden behöver kompetensen stärkas inom följande områden:

- Digitalisering, AI, välfärdsteknik och tjänstedesign
- Civil beredskap, informationssäkerhet
- Våldsbejakande extremism, dödligt våld (PDV), våld i nära relation
- SAM ILS modul(Systematiskt arbetsmiljöarbete), otillåten påverkan, lika rättigheter och möjligheter
- Nya socialtjänstlagen 2025, Ekonomiskt bistånd och barnrättsperspektiv, implementering CES metodstöd
- Analyskunskap, ekonomisk uppföljning kopplat till välfärdsbrott
- Förändringsledning

Behoven av att stärka kompetensen inom ovanstående områden kan variera mellan avdelningarna.

Gemensamma utmaningar

Lagen om anställningsskydd (LAS) och skärpta regler kring dygnsvila

Den 1 oktober 2022 trädde nya bestämmelser i lagen om anställningsskydd i kraft som innebar bland annat nya företrädesrätts- och konverteringsregler, ny anställningsform SÄVA och heltid som norm. Detta har medfört förändrade arbetssätt inom socialnämnden bland annat när det gäller hanteringen av anställningsavtal och timavlönade medarbetare.

De skärpta reglerna kring dygnsvila som infördes 1 oktober 2023 innebar att arbetsgivaren behöver säkerställa att alla medarbetare får 11-timmars sammanhängande dygnsvila inom varje 24-timmarsperiod. Det har även inneburit förändringar kring bemanning av schemapersonal för dygnetruntverksamheterna.

Ökat våld och gängkriminalitet

Det ökade våldet och gängkriminaliteten i samhället har även påverkat vissa medarbetares arbetssituation och arbetsmiljö och antalet hot och våld incidenter har ökat samt otillåten påverkan.

Ytterligare identifierade gemensamma utmaningar som socialnämnden ämnar arbeta vidare med är:

- Fortsatt arbeta för att sänka sjukfrånvaron
- Att skapa goda arbetsvillkor där andelen timavlönad personal minskar samt effektivisera arbetssättet kring förfarandet med antalet timavlönade medarbetare.
- Att stärka rekryterings- och introduktionsprocessen

Analys och slutsatser

Med bakgrund av ovanstående statistik och fakta från nulägesanalysen så kan man konstatera att socialnämnden har totalt sett en relativt låg personalomsättning men att det varierar mellan verksamheterna. Aktiviteter kopplat till personalomsättningen bör därför vara avdelningsspecifika och främst riktade mot de yngre åldersgrupperna. Inom en 3-års period kommer störst rekryteringsbehov att finnas inom befattningarna socialsekreterare, utredare, behandlingsassistenter och sjuksköterskor. En utmaning kommer fortsatt att vara att rekrytera erfarna medarbetare och socialnämnden kommer framöver arbeta vidare med att attrahera, utveckla och behålla erfarna medarbetare.

Resultatet från medarbetarundersökningen visar på att socialnämnden har generellt sett motiverade och engagerade medarbetare och de allra flesta kan rekommendera socialnämnden som arbetsgivare. Statistiken gällande personalomsättningen och de goda resultaten från medarbetarundersökningen ger en indikation på att socialnämnden uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det finns ett fortsatt utvecklingsområde när det gäller jämställdhetsperspektivet, förhållandet mellan män och kvinnor, avseende lika chefskarriär och ledningsgrupp. Socialnämnden kommer fortsatt att aktivt arbeta med att erbjuda deltidsanställda att arbeta på heltid samt arbeta för att minska antalet korta anställningar och behovet av timavlönad personal. Detta för att säkerställa trygga och goda arbetsförhållanden och för att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. Man kommer även att följa upp åtgärder och arbeta med frågor inom lika rättigheter och möjligheter på arbetet.

Sjukfrånvaron under 2023 visar på att socialnämnden har haft en sjukfrånvaro på en relativt god nivå. Socialnämnden kommer framöver behöva fortsätta att följa upp och prioritera det systematiska arbetsmiljöarbetet och arbeta förebyggande ute i verksamheterna inom ramen för bland annat hot och våld, kris och civil beredskap samt friskfaktorer. Utifrån de identifierade kompetensbehoven kommer socialnämnden även fortsätta att arbeta med kompetensutvecklingsinsatser samt tillämpa kompetensbaserad rekrytering för att säkerställa kompetensbehovet på både kort och lång sikt. För att möta kommande pensionsavgångar kommer ett fortsatt arbete att vara att säkerställa kompetensöverföring och utvärdera befintlig kompetens inom verksamheterna och följa upp och åtgärda kompetensgap.

Strategisk inriktning med prioriterade aktiviteter:

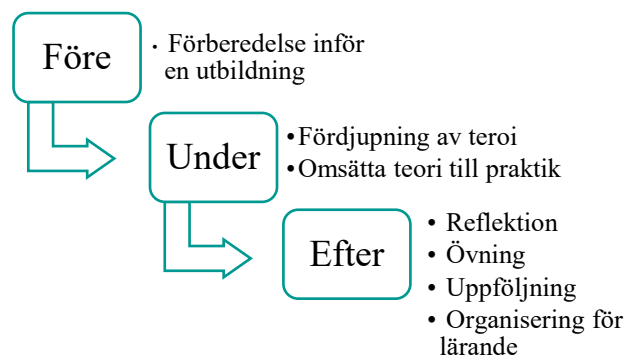
Nedan följer en strategisk inriktning med övergripande mål och aktiviteter som socialnämnden kommer att arbeta med under en treårsperiod med start 2024, dessa aktiviteter kommer att följas upp och utvärderas kontinuerligt. Den strategiska inriktningen utgår ifrån strategin UBARIA, utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera samt avsluta.

Utveckla och Behålla

Socialnämnden kommer fortsätta arbetet under de kommande tre åren med att utveckla och engagera chefer och medarbetare. Förståelsen för chefers och medarbetares styrkor och utvecklingsområden är en förutsättning för att kunna utveckla, förbättra och behålla socialnämndens chefer och medarbetare. Varje chef och medarbetare har olika motivations- och drivfaktorer och därmed olika behov av personlig utveckling. Begreppet utveckla ger uttryck för många olika saker och socialnämndens chefer ska aktivt arbeta med att utveckla sin medarbetare individuellt på olika sätt.

Transfer of training (Lärande och kompetensöverföring)

En del av arbetat med kompetensförsörjning och att utveckla och behålla medarbetare är att tillvarata och skapa goda förutsättningar för kompetensöverföring och lärande. Socialnämndens strategiska kompetensförsörjningsplan har bland annat som utgångspunkt att främja lärande. Syftet med transfer of training handlar om att få kompetensutvecklingsinsatser att leda till beteendeförändringar och en positiv effekt gällande lärande för medarbetare i det dagliga arbetet. För att kompetensutvecklingsinsatser och utbildningar ska leda till önskad effekt så kommer socialnämndens verksamheter fortsätta arbeta med att tillvara kompetens genom att exempelvis möjliggöra chefers involvering och organisera för lärande.



En bra arbetsmiljö skapas gemensamt av chef, medarbetare och skyddsombud där allas kompetenser behövs för att uppnå målet om en inkluderande och god arbetsmiljö. Ett systematiskt

arbetsmiljöarbete bidrar till ett långsiktigt och hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare. Socialnämnden ska prioritera stöd till chefer i det systematiska arbetsmiljöarbetet liksom kompetensutveckling för både chefer och medarbetare för att öka kunskapen om organisatorisk och social arbetsmiljö. Under år 2024 kommer implementering och införande av en ny SAM ILS-modul att genomföras och utbildningsinsatser kommer att erbjudas till chefer.

Chefsuppdraget förutsätter handlingskraft och ett ledarskap som präglas av kommunikation, tillit samt mod att hantera utmanande situationer och att aktivt leda förändringsarbete i en öppen och tillåtande kultur. Under kommande år kommer socialnämnden fortsätta att arbeta vidare med chefsprofilen och stadens ledarskapsmodell för att stärka ledarskapet. Stadens chefsprofil kommer även att ligga till grund vid chefsrekryteringar. Under åren kommer man även se över och säkerställa en hållbar chefsstruktur.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning/kommentar
Utveckla/Behålla				
Ett ledarskap präglad av tillit, mod och en tydlig kommunikation	Fortsatt implementering av stadens chefsprofil och ledarskapsmodell Full Range Leadership model	2024-12-31	Respektive chef	Uppföljning i medarbetarsamtal och avstämningssamtal
Skapa god och hållbar chefsstruktur	Analysera socialnämndens chefsstruktur	2024-12-31	Förvaltningsledning och HR	Löpande och årlig uppföljning
Skapa trygg, säker och god arbetsmiljö	Arbeta med systematisk arbetsmiljö och hälsofrämjande insatser	2024-12-31	Respektive chef med stöd av HR	Löpande och årlig uppföljning Nära dialog med Feelgood och Avonova
	Ta fram stödmaterial för friskfaktorer	2024-12-31	HR	Uppföljning i ledningsgrupper och på APT
Alla verksamheter har medarbetare med den kompetens som uppdraget kräver	Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan kopplat till uppdrag och verksamhetens mål	2024-12-31	Respektive chef	Löpande uppföljning
Medarbetare upplever att de har utvecklingsmöjligheter och därmed stannar i socialförvaltningen	Medarbetare får fortbildning kopplat till avdelningens utvecklingsområden	2024-12-31	Respektive chef	Löpande uppföljning

Attrahera

Socialnämnden kommer att fortsätta att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare och attrahera rätt kompetens och skapa goda ambassadörer. Samhällets förändringar gör att chefer och medarbetare samt potentiella medarbetare ställer andra krav på arbetsgivare och för att kunna attrahera olika generationer behöver socialnämnden ha en god kännedom om socialnämndens styrkor och utvecklingsområden och vad som gör oss unika för att långsiktigt attrahera ny kompetens. Undersökningar (Universum Företagsbarometer) visar att framförallt den yngre generationen har förväntningar på moderna arbetsätt, tekniska lösningar och trygg anställning. Viktiga delar som undersökningar visar är att den yngre generationen värdesätter att arbeta på en arbetsplats där man kan påverka och där det finns en tydlig mening med variation, utmanande arbete och respekt för medarbetare.

Spridning av kunskap och information om de verksamheter som finns inom socialnämnden både internt inom staden och externt är viktiga delar i arbetet av att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning/kommentar
Attrahera				
Socialnämnden är en attraktiv arbetsgivare	Utveckla och skapa attraktiva annonser som stärker arbetsgivarvarumärket	2024-12-31	Respektive chef	Löpande uppföljning
	Verka för ett gott ambassadörskap	2024-12-31	Respektive chef	
	Erbjuda praktikplatser, examensarbete och mottagande av ferieungdomar	2024-12-31	Respektive chef	
Moderna och innovativa processer och arbetsätt	Uppmuntra och synliggöra nytänkande och innovation	2024-12-31	Respektive chef	Uppföljning via resultat från medarbetarundersökning

Rekrytera

Stockholms stad tillämpar kompetensbaserad rekrytering för att bland annat minimera risken för diskriminering och där fokuset ska vila på kompetensen. Socialnämnden arbetar för att motverka diskriminering och främja mångfald och jämställdhetsfrågor.

Fokus kommer även fortsättningsvis att vara att utforma genomtänkta kravprofiler och attraktiva annonser samt utgå från

vad verksamheten behöver både idag, imorgon och om några år. Socialnämnden ser också ett behov av att säkerställa att alla chefer har kompetens i stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess samt rekryteringssystemet Jobba i stan.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning/kommentar
Rekrytera				
Chefer har goda kunskaper om kompetensbaserad rekrytering	Genomföra stadens digitala grundutbildning i rekryteringsprocessen	2024-12-31	Respektive chef	Innan behörighet till rekryteringssystemet Jobba i stan ges ut till nya chefer uppmuntras chefer att genomföra grundutbildningen.
	Kompetensbaserad rekrytering tillämpas vid all rekrytering	2024-12-31	Respektive chef	
Alla kandidater får en återkoppling i rekryteringsprocessen	Alla kandidater får en återkoppling efter avslutad rekrytering	2024-12-31	Respektive chef	
	Kandidater som har deltagit vid en intervju får en muntlig återkoppling	2024-12-31	Respektive chef	
Stadens chefsprofil ska ligga till grund vid chefsrekryteringar	Tillämpa kompetenserna i stadens chefsprofil vid chefsrekryteringar	2024-12-31	Respektive chef	Årlig uppföljning

Introducera

En genomtänkt och god introduktion för nyanställda är en viktig investering för både medarbetare och arbetsgivare, för att säkra kvaliteten i verksamheten, minska personalomsättning samt främja en god personalpolitik. Socialnämnden erbjuder både en fysisk förvaltningsövergripande introduktion för nyanställda, arbetsplatsförlagda introduktioner samt webbaserade introduktioner. Socialnämndens chefer ska säkerställa att en god introduktion erbjuds samt ge medarbetare möjlighet till kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet. Den arbetsplatsförlagda introduktionen kommer fortsatt vara en viktig del för att nyanställda ska introduceras in i arbetet på ett tillfredställande sätt samt få nya medarbetare att vilja stanna kvar på sitt nya jobb. Socialnämnden kommer även fortsatt att arbeta med mentorskap, skapa goda förutsättningar för kompetensöverföring, använda stödmaterial såsom checklistor vid

nyanställning samt kontinuerligt följa upp introduktionen.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning/kommentar
Introducera				
Alla nya chefer och medarbetare erbjuds en god introduktion	Erbjuda en förvaltningsövergripande introduktion samt arbetsplatsförlagd introduktion	2024-12-31	Respektive chef	Uppföljning av introduktionen efter 6 månaders anställning via uppföljningssamtal
	Nyanställda genomför stadens och socialnämndens digitala introduktioner	2024-12-31	Respektive chef	Uppföljning av introduktionen efter 6 månaders anställning via uppföljningssamtal
	Ta fram en mall för uppföljningssamtal	2024-12-31	HR	
Alla nya chefer och medarbetare erbjuds en mentor/kontaktperson	Ta fram lokala rutiner på varje arbetsplats	2024-12-31	Respektive chef	Uppföljning av introduktionen efter 6 månaders anställning via uppföljningssamtal

Avsluta

Det är viktigt att alla avslut av anställningar sker professionellt. Socialnämnden strävar efter att de som slutar ska fortsätta vara goda ambassadörer för nämndens verksamheter. Alla medarbetare ska erbjudas ett avgångssamtal. Avgångssamtalet syftar till att följa upp arbetsmiljö, ledarskap, trivsel och samtalet ska ge ett underlag för chef och verksamhet att arbeta vidare med utveckling och förbättring. En anonym digital avgångsenkät ska skickas ut till tillsvidareanställda medarbetare som själva valt att avsluta sin anställning. Socialnämnden kommer fortsatt arbeta för att följa upp anledningen till varför medarbetare slutar och arbeta aktivt med förbättringsåtgärder samt använda framtagna checklistor vid avslut. Resultatet kommer fortsättningsvis varje tertiäl att följas upp och presenteras i förvaltningsgruppen. I samband med pensionsavgångar och avslut av anställningar kommer ett fortsatt arbete att vara att säkerställa en god kompetensöverföring.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning/kommentar
Avsluta				

Professionella avslut av medarbetare och chefer som främjar gott ambassadörskap	Erbjuda avgångssamtal med närmaste chef	2024-12-31	Respektive chef	Löpande uppföljning
	Uppmana medarbetare att besvara den anonyma digitala avgångsenkäten	2024-12-31	Respektive chef	Varje tertial görs en sammanställning av resultatet som presenteras i förvaltningsgruppen och via intern information.
Tillvarata kompetens och god kompetensöverföring	Genomföra strukturerade överlämningar för att säkerställa en god kompetensöverföring	2024-12-31	Respektive chef	Löpande uppföljning