

Kompetensförsörjning 2025

Tekniska nämnden, plan för 2026–2027

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	3
Strategisk kompetensförsörjning.....	4
Sammanfattande analys kompetensutmaningar	5
Genomförande	6
Rekryteringsbehov	7
Riskanalyser.....	8
Kompetensbrist specifik.....	9
Chefsförsörjning.....	11
Äskande och uppföljning av medel	12
Äskande av medel.....	12
Uppföljning av medel	12
Kompetensförsörjningsplan	13
Alla yrkeskategorier	14

Bakgrund och syfte

Kompetensförsörjning handlar om att skapa förutsättningar för verksamheten att fungera och utvecklas. Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Det viktiga utvecklingsarbetet sker i verksamheten mellan medarbetare och chef. Analysen och den administrativa leveransen ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt.

Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamheternas behov och tillgång på kompetens i verksamheten.

Övergripande rekryterings- och kompetensutvecklingsbehov analyseras och en kompetensförsörjningsplan upprättas. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från kompetensförsörjningsstrategin; ”vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetssätt, vi satsar på innovativ samverkan” och innehåller åtgärder inom bl a, rekrytering, arbetsmiljö, kompetensutveckling/lärande och chefsförsörjning.

I denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens framtida kompetensförsörjningsbehov och specifika kompetensbrister samt vilka åtgärder nämnden övergripande bör vidta. Rapporten sammanställs stadsövergripande och den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer beslutas av kommunstyrelsen och är underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som tas fram vartannat år.

Strategisk kompetensförsörjning

Storstadspaketet och andra stora satsningar i om- och utbyggnaden av Malmö är viktiga inslag i tekniska nämndens verksamhet kommande år, likaså genomförande av Malmö stads miljöprogram. Mobilitet, trafiksäkerhet, supercykelstråk och en framtida metro till Köpenhamn är ytterligare exempel på utvecklingsarbeten där tekniska nämnden arbetar med att forma framtidens Malmö. Den digitala utvecklingen leder också till ökade krav och förväntningar på tekniska nämndens verksamhet från medborgare, företag och andra delar av Malmö stad. När befolkningen ökar och förändras, ökar och förändras också förvaltningens verksamhet.

Strategisk kompetensförsörjning innebär att långsiktigt planera för den kompetens som behövs, planera aktiviteter för att nå den kompetensen, genomföra dessa, följa upp och förändra aktiviteter allt efter behov. Ett strategiskt arbete med kompetensutveckling bidrar till såväl ökat engagemang bland medarbetarna, som till verksamhetens utveckling och kvalitet.

Goda anställningsvillkor är förutsättningar för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Det handlar om att ta vara på befintliga medarbetares kompetens och att arbeta strategiskt med samarbeten, förändrade arbetssätt och ny teknik men också om omställning för att underlätta både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter. Tillgången på och möjligheten att rekrytera medarbetare med bland annat teknisk specialistkompetens och erfarenhet har sedan några år tillbaka varit en utmaning för nämnden. Denna utmaning förväntas prägla förvaltningens arbete även framåt. Förvaltningens samlade kompetensförsörjningsinsatser och arbetet med verksamhetsutveckling är viktiga för att möta denna utmaning.

En rad insatser genomförs och planeras för att långsiktigt säkerställa rätt kompetens i organisationen. Att skapa en utvecklande och lärande miljö är både ett kort- och långsiktigt arbete för att kunna rekrytera samt utveckla och motivera medarbetare. Förvaltningen ser det som en utvecklingsmöjlighet för medarbetare att kunna erbjuda förändrade uppgifter och roller. Satsningar på ledarutveckling genom utvecklande och kommunikativt ledarskap men också på medarbetarutveckling fortsätter framåt. Introduktion för nyanställda, kompetens- och erfarenhetsåterföring i form av kollegialt lärande som underlättar när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete samt övriga fortbildningsinsatser förväntas få positiva effekter under åren framöver. Förvaltningen fortsätter arbetet med stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess som ett led i att attrahera och rekrytera rätt kompetens på ett inkluderande och fördomsfritt sätt. Genom bland annat dessa insatser arbetar förvaltningen för att vara en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya medarbetare.

Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Storstadspaketet och andra stora satsningar i om- och utbyggnaden av Malmö är viktiga områden i Tekniska nämndens verksamhet likaså miljö- och hållbarhetsfrågorna. Detta tillsammans med den digitala utvecklingen får ses som de lite större kompetensutmaningarna för Tekniska nämnden de kommande åren.

Nyckeltal

I oktober 2025 var 542 personer anställda i förvaltningen. Personalomsättningen ligger på 4,6% och har minskat något sedan tidigare år. De närmaste två åren kommer 25 personer att bli 65 år. Medelåldern i förvaltningen är 47,2 år och andelen kvinnor är 58,9%.

Genomförande

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna minst vartannat år kartlägger och analyserar verksamheternas behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten

Fastighets- och gatukontoret har genomfört en kvalitativ genomlysning samt analyserat på ett övergripande plan förvaltningens kompetensförsörjningsbehov.

Fastighets- och gatukontoret är en förvaltning med yrkesgrupper där många olika specialistkompetenser finns. För att bedriva ett mer långsiktigt och strukturerat arbete kring kompetensförsörjning har förvaltningen sett ett behov av att genomföra en kompetensplanering dels utifrån ett övergripande och framtida behov av kompetens dels genom att se över kritiska kompetenser och identifiera de roller som finns i organisationen eftersom ett eventuellt kompetenstapp här kan få betydande konsekvenser för verksamheten.

En plan är nödvändig för att kunna säkerställa att avgörande kunskap och kompetens inom organisationen inte går förlorad. Det kan handla om att täcka upp för en medarbetare under en period av frånvaro eller att ersätta personen permanent. Planen förbereder organisationen för både oförutsägbara händelser, planerade avgångar och frånvaro. Förhoppningen med detta arbetssätt är att det ska göra mer nytta för verksamheten.

Med hjälp av ett stödmaterial har diskussioner förts i förvaltningens ledningsgrupper. Ledningsgrupperna har sedan tagit fram ett översiktligt kompetensförsörjningsbehov. Detta beskrivs under rubriken rekryteringsbehov.

När analysen är klar upprättas en kompetensförsörjningsplan med aktiviteter för kommande år. Aktiviteterna grupperas i områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. Detta enligt SKR:s och Malmö stads vedertagna modell – ARUBA. Aktiviteter inom ”attrahera” syftar till att stärka attraktionskraften för potentiella, befintliga och även tidigare medarbetare. Arbetet med att ”rekrytera” syftar till att, utifrån kompetensbaserad rekryteringsprocess, rekrytera den optimala kompetensen för det aktuella arbetet men också skapa bästa möjliga kandidatupplevelse. Inom området ”utveckla” avses aktiviteter för att identifiera, utveckla och följa upp medarbetares kompetens kopplat till uppdraget. Aktiviteter inom ”behålla” syftar till att vara en så attraktiv arbetsgivare som möjligt genom att sträva efter att erbjuda bästa möjliga förutsättningar för förvaltningens medarbetare. Målet med aktiviteter inom ”avsluta” är att uppnå en så positiv omställning/avveckling av kompetens som möjligt och bidra till att utveckla förvaltningen.

Rekryteringsbehov

Fastighets- och gatukontoret har en mycket diversifierad verksamhet. Det är en mängd olika verksamhetsområden där det finns behov av olika specifika kompetenser. Fastighets- och gatukontoret har genomfört en övergripande analys och ur den framkommer ett antal områden där kompetens efterfrågas och som ges som exempel nedan. Det kan röra sig om både rekryteringsbehov och om kompetensutveckling. Dessa områden är bland annat mobility management (trafikbeteende) autonoma fordon (drönare, självkörande fordon), delad mobilitet, projektledare med särskild kompetens, metro, bro, ingenjörer med utförarkompetens och med särskilda inriktningar, vattenfrågor (dagvatten), belysning, ekologi, fastighetsutveckling/värdering, informationssäkerhet och cybersäkerhet och genomförandekompetens för byggnation.

De behov som kan vara av mer gemensam och generell karaktär i förvaltningen är inom miljö- och klimatområdet, projektledning, digitalisering/AI, beredskaps- och säkerhetsfrågor, administrativt stöd i form av avlastning för verksamheten, juridisk kompetens inom t ex miljöområdet, kompetens inom specifika IT-system.

Man ser också ett generellt behov av en ökning av medarbetare på grund av att Malmö stad växer och får ett ökat antal innevånare samt uppdragen blir fler och mer omfattande.

Några verksamheter lyfter också behov av ett utvecklande förhållningssätt kring helhetssyn, mindre statiska roller mer flexibilitet, delaktighet och transparens, robusthet, långsiktighet, uthållighet och samverkan.

När det gäller de individuella och generella utvecklingsbehoven för varje enskild medarbetare tas det upp i medarbetarsamtalet och landar i individuellt framtagna planer

Risikanalyser

I detta avsnitt redovisas riskanalyser. Om man redovisat allvarlig risk innebär det att det bedöms vara en allvarlig risk för verksamheten och/eller arbetsmiljön om kompetensgapet inte fylls.

Sannolikheten för att kompetensgapet inte fylls redovisas också, för några yrkeskategorier råder det större brist på än andra vilket gör att sannolikheten för riskerna varierar

När nämnden bedömer en risk som allvarlig för arbetsmiljön innebär det att åtgärdsplaner enligt det systematiska arbetsmiljöarbetet upprättas och samverkas med de fackliga organisationerna.

När en allvarlig risk för verksamheten föreligger är respektive nämnd ansvarig för att göra insatser.

Förklaring;

Risker, dvs konsekvensen av gapet;

- **Inte allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas inte av gapet.
- **Mindre allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas till viss del av gapet men konsekvensen bedöms vara mindre allvarlig (kan tex medföra tillfällig försämrad kvalitet av service som inte drabbar medborgarna påtagligt.)
- **Allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas påtagligt negativt av gapet (kan tex medföra påtagligt försämrad kvalitet av service med risk för att medborgare drabbas mycket negativt, kraftiga budgetunderskott, sjukskrivningar hos medarbetare eller kraftigt ökad personalomsättning.)







Sannolikhet att risken inträffar på grund av att gapet inte fylls;

- **Låg** ca 0–20 %
- **Medel** ca 30–70 %
- **Hög** ca 80–100 %

Kompetensbrist specifik

I detta avsnitt redovisas förvaltningarnas specifika kompetensbrist för olika yrkesgrupper eller sammanslagna grupper samt kritisk kompetens. En specifik kompetensbrist är oftast en kunskap som bedöms saknas och som går att tillskansa sig. En kritisk kompetens beskrivs i detta sammanhang som en roll eller arbetsuppgift där någon annan arbetstagare inte kan sätta sig in i rollen eller arbetsuppgiften relativt snabbt. Det kan vara en hel roll eller del av en roll, det vill säga en eller flera arbetsuppgifter. Rollen eller uppgiften kan vara kritisk trots att den inte är kvalificerad. En kvalificerad roll eller arbetsuppgift är inte kritisk om det finns någon annan arbetstagare som kan utföra arbetet eller snabbt kan sätta sig in i det. Endast kritiska kompetenser som förvaltningen behöver vidta särskilda åtgärder kring redovisas.

Nedan tabell är förvaltningarnas redovisade kompetensbrister inklusive riskanalys.

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Antal ca	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
Ingenjör	Ingenjör, bl a exploatering, bygg och anläggning, markanläggning, miljö		 Allvarlig	 Hög	Svårt att rekrytera bland annat p g a lönenivåer på marknaden.
Upphandlare	Hela området		 Allvarlig	 Hög	Brist inom området kan vara kritiskt för den övriga verksamheten.
Alla yrkeskategorier	Digital/AI		 Allvarlig	 Hög	Det finns stora behov av att följa med den digitala utvecklingen inom förvaltningen. Bristande digital kompetens kan leda till att organisationen hamnar efter i utvecklingen.

Rekryteringsbehov finns av ingenjörer med olika inriktningar bl a mot exploatering, vilka är en svårrekryterad grupp. Det finns även behov av ingenjörer med inriktning miljö, bygg och anläggning samt markanläggning.

Behov finns av upphandlare, ombud och entreprenadkompetens.

Förvaltningens arbete med kritiska kompetenser

Verksamhetens chefer har också identifierat kritiska kompetenser på individnivå. Samtidigt som vissa verksamheter inte har några kritiska kompetenser. Kritiska kompetenser är roller som är avgörande och kritiska för organisationen eftersom ett eventuellt kompetenstapp kan få

betydande konsekvenser för verksamheten. De chefer som har identifierat kritiska kompetenser har tagit fram successionsplaner för att minska effekten av eventuella bortfall för att verksamheten ska vara mindre sårbar. De framtagna planerna förbereder organisationen för både oförutsägbara händelser och planerade avgångar och säkerställer att kunskap och kompetens inte går förlorad vid sådana händelser. Förhoppningen med arbetssättet är att det ska vara ett stöd och till nytta för verksamheterna i förvaltningen.

Tillvägagångssätten att minska sårbarheten kan handla om att arbeta mer i team, lära upp kollegor, aktivt dokumentera, transparens i projekt, systematisera rutiner, mentorskap eller rekrytera i god tid så att ersättare kan gå bredvid under en tid. Förvaltningens chefer vittnar om att det finns flera seniora specialister som är svåra att ersätta. Kompetensåterföring är därför viktig. I stora projekt och inför pensioner arbetar man med kompetensöverföring så att flera personer har aktuell kompetens. Inom vissa områden arbetar man mycket i par eller i trios vilket gör verksamheten mindre sårbar.

Chefsförsörjning

Här är ett särskilt avsnitt om chefsförsörjning. Här finns mycket att beakta och analysera, tex förvaltningens identifierade kompetensutmaningar och det som synliggjorts i personalredovisningen, verksamhetsanalyser kring chefers förutsättningar, chefens uppdrag osv. Analysen som görs på förvaltningsnivå aggregeras stadsövergripande och en sammanställd analys över stadens chefsförsörjning rapporteras till kommunstyrelsen och beaktas i planering av stadens gemensamma chefssatsningar.

Förvaltningens kommentar

På vissa avdelningar inom förvaltningen ser man sektionschefer som en kritisk grupp. Det är viktigt att medarbetare med chefspotential uppmärksammas. Dessa kan leda arbetsgrupper eller ha samordnarroller samt att det är viktigt att uppmuntra dessa medarbetare att söka programmet framtida chef.

Förvaltningen strävar efter att ge chefer förutsättningar till att vara chefer i större utsträckning.

Äskande och uppföljning av medel

För att skapa förutsättningar för förvaltningarna att åtgärda kompetensgapen tilldelas olika typer av centrala medel. Det kan vara särskilt avsatta budgetmedel eller omställningsmedel. I detta avsnitt redovisas fördelning av medel och en uppföljning av dessa medel.

En god organisation

Utvecklande medarbetarskap

Omfattar samtliga anställda på FGK. Antal medarbetare mer än 500. Syftet med utvecklingsarbetet är att bidra till ökad medvetenhet om medarbetarskap för alla i förvaltningen. Ökad kunskap om vad det innebär att vara anställd och vad utvecklande medarbetarskap innebär. Förväntad effekt är ökat välmående på jobbet, ökad arbetsglädje och engagemang, ökad trygghet och öppenhet.

Förebyggande arbete mot ohälsa vid psykiskt påfrestande arbete

Omfattar medarbetare och chefer som jobbar nära medborgare och näringsidkare t ex ingenjörer, projektledare, ombud, handläggare inom myndighetsutövning med flera. Initialt utvalda grupper där behovet bedöms vara störst. Antal medarbetare ca 150

Förväntad effekt är en förbättrad arbetsmiljö, genom att få verktyg att hantera den upplevda psykiska påfrestande. Minskad sjukfrånvaro i särskilt påverkade grupper.

Samordning av kompetensutvecklingsarbetet genom resurs för utveckling av lärplattform

Omfattar samtliga medarbetare och chefer inom förvaltningen. Antal medarbetare, mer än 500.

Stadsbyggnadskontoret, Miljöförvaltningen och Fastighets- och gatukontoret har identifierat ett behov av en gemensam resurs för att samordna kompetensutvecklingsarbetet inom lärplattformen Malmö Lär och har rekryterat en projektledare som ska ansvara för att projektleda och implementera ett så kallat LMS - Learning Management System i tre av Malmös tekniska förvaltningar. I ett LMS hanteras delar av de anställdas kompetensutveckling.

Genom samordning av kompetensinsatser kan förvaltningarna dela kunskaper och material med varandra vilket gynnar verksamheterna och är kostnadseffektivt.

Äskande av medel

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
Alla yrkeskategorier	2025 -01-01- -2025-12-31	500		Insatser kring ledarskapsutveckling och medarbetarutveckling, förebyggande arbete mot ohälsa vid psykiskt påfrestande arbete, samordning kompetensutvecklingsarbete genom anställning av resurs.	993 157	Budgetmedel 2025

Uppföljning av medel

Yrkeskategori	Beviljade medel	Uppföljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv) ?	Överskott/underskott	Omfördelade medel	Omfördelade medel - kommentar
Alla yrkeskategorier			Inga avvikelser			

Kompetensförsörjningsplan

I Malmö stad upprättas kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan. I denna rapporten redovisas en summering av förvaltningens plan.

Malmö stads arbetssätt i kompetensförsörjningsfrågan bygger på antagandet om att utveckling uppnås om **kompetens – uppdrag – förutsättningar** hänger ihop och balanseras. Det betyder att om ett av dessa områden inte kan matcha övriga, behöver något av övriga områden anpassas. När tex medarbetarnas kompetens inte matchar uppdraget de ska utföra behöver antingen kompetensen, uppdraget eller förutsättningarna anpassas och utvecklas. Annars kommer verksamheten inte fungera. Som serviceorganisation är Malmö stad beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna klara uppdraget.

Det finns som bilden nedan visar olika påverkansfaktorer. Detta avser både sådant Malmö stad styr över och sådant kommunen måste förhålla sig till och som påverkar kompetensförsörjningen. För olika yrkeskategorier har olika påverkansfaktorer olika stor betydelse. Utöver dessa har Malmö stad också olika verktyg att välja mellan för att säkra rätt kompetens på rätt ställe. Olika verktyg och åtgärder har olika effekt på olika yrkeskategorier och individer. Kompetensförsörjningsplanerna behöver därför anpassas.

Kompetensförsörjning

Vårt aktiva arbete med att minska gapet mellan den tillgängliga kompetensen och kompetensbehovet.

Verktyg för att säkra kompetensen

- Lärande
- Introduktion
- Ledarskap
- Bemanningsplanering
- Lön
- Arbetsmiljö
- Omställningar
- Varumärket
- Villkor
- Rekryteringar
- Digitalisering
- Verksamhetsutveckling



Påverkansfaktorer

- Arbetssätt
- Arbetstid
- Mål
- Attraktivitet
- Personalomsättning
- Utbildning
- Uppdraget
- Demografi
- Lagstiftning
- Konkurrens
- Sjukskrivningar
- Budget



Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

- vi ser varje medarbetare som en investering
- vi utvecklar våra arbetssätt
- vi satsar på innovativ samverkan

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Genom att agera i enlighet med dessa handlingsvägar ska kompetensgapen succesivt kunna minskas.

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Genom att agera i enlighet med dessa handlingsvägar ska kompetensgapen succesivt kunna minskas.

Att kunna härleda en aktivitets effekt för kompetensgapet är svårt. Det är oftast en kombination av aktiviteter, och inre och yttre omständigheter som tillsammans långsiktigt påverkar kompetensgapen. Att förändra ett kompetensgap i grunden tar tid. Även om ett kompetensgap ökar så kan aktiviteterna vara rätt för utan dem kunde kompetensgapet vara ännu större.

I förvaltningarna pågår många olika insatser löpande. I denna plan redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

Förvaltningens redovisade aktiviteter;

Förvaltningens kommentar

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi visar vilken riktning vi ska ha i vårt arbete med kompetensförsörjning för att kunna hitta möjligheter att möta de utmaningar vi ser. Strategin pekar ut tre handlingsvägar som särskilt viktiga i vårt arbete med kompetensförsörjning.

Utifrån dialog i avdelningsledningarna och chefernas planer för kritiska kompetenser har en aktivitetsplan tagits fram. Aktiviteterna är av flerårig karaktär.

Alla yrkeskategorier

Aktivitet
ATTRAHERA - Arbetsgivarvarumärke
Slutdatum: 2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Fortsätta närvaron på jobbmässor för att öka kännedom om förvaltningen. Väcka intresset och öka kännedomen om ingenjörsyrket bland unga i Malmö. Utöka samarbetet inom de tekniska förvaltningarna för att attrahera ingenjörer. Erbjuda platser till studentmedarbetare, praktikplatser, Ung i sommar, prao och examensarbeten för att väcka de studerandes intresse för förvaltningen.
Utförare HR och respektive verksamhet
REKRYTERA
Slutdatum: 2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Fortsätta att nyttja behovsanalys för dialog och samråd i avdelningsledningarna för ett mer strukturerat rekryteringsarbete samt för att undersöka interna lösningar. Ytterligare förstärka närvaron i sociala medier. Använda andra rekryteringsmetoder så som t ex search där det är riktigt svårt att rekrytera.
Utförare HR, chefer och ledning
INTRODUCERA
Slutdatum: 2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Fortsätta att tillämpa och förbättra den förvaltningsgemensamma introduktionen för att ge den nyanställda en god kännedom om förvaltningens bredd, uppdrag och kultur. Tillämpa framtagna chefsintroduktioner vid enskilda introduktioner av chefer.
Utförare HR/Kommunikation samt respektive verksamhet.
BEHÅLLA
Slutdatum: 2027-12-31

Aktivitet
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Fortsätta arbetet under kommande år med både förvaltningens chefs- och ledarutvecklingsprogram samt med medarbetarutvecklingsprogram. Detta i form av bland annat utbildningar, workshops, feedback.</p> <p>Följa upp verksamheternas successionsplaner och säkerställa att arbetet kring kompetensbehov och kompetensöverföring fortskrider på kort och lång sikt.</p> <p>I medarbetarsamtal ta fram individuella utvecklingsplaner som rör både kunskaper, förmågor och färdigheter.</p> <p>Implementera APT-material som stödjer verksamheterna i arbetet med det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM, risk och frisk.</p>
<p>Utförare</p> <p>HR samt respektive verksamhet.</p>
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Analysera och ta fram eventuella åtgärder utifrån de exitenkäter som skickas ut vid avslut av anställning.</p> <p>Förvaltningens chefer håller avgångsintervjuer.</p>
<p>Utförare</p> <p>HR, chef</p>