

## **Bilaga 7. Miljöförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2025-2027**

Miljöförvaltningen ska vara en förebild som arbetsgivare med goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter i en stimulerande arbetsmiljö. Kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för förvaltningens verksamhet och utveckling.

Kompetensförsörjningsplanen 2025-2027 beskriver förvaltningens kompetensbehov samt planerade och prioriterade åtgärder för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt. Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument som möjliggör samordning av aktiviteter så att resurser används på ett effektivt sätt. Kompetensförsörjningsplanen uppdateras årligen och utgår från nämndens gällande tre åriga kompetensförsörjningsplan samt från nämndens underlag till budget 2025 med strategisk inriktning för 2026-2027. Kompetensbehovet beskrivs inom följande personalområden: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, och avsluta.

Sammanfattningsvis har Miljöförvaltningen relativt goda förutsättningar att säkra en långsiktig kompetensförsörjning. Dock har ett antal utmaningar som behöver hanteras identifierats. Efterfrågan på kompetens inom miljö-, klimat- och hälsoskydd ökar, medan antalet studenter som söker sig till relevanta utbildningar minskar. Detta kan leda till svårigheter att rekrytera till kärnbefattningar framöver. Förvaltningen arbetar aktivt med att stärka samarbetet med utbildningsinstitutioner och utvecklar strategier för att öka yrkesområdets attraktivitet. Förvaltningen ser även över och förändrar arbetssätt för att möta kompetensbehoven. Analysen från förvaltningens digitaliseringsarbete visar på kompetensgap som behöver hanteras genom vidareutveckling av befintlig personal. Dessutom är det viktigt att ta med dessa aspekter vid behovsanalys inför rekryteringar eller inhyrning av konsulter.

### **Mål och uppdrag**

Förvaltningens övergripande mål och uppdrag är i stort att bidra till minskad klimatpåverkan samt en frisk och hälsosam miljö i staden. Det uppdraget bedöms inte förändras avsevärt över tid, däremot tillkommer utmaningar i takt med att staden växer och att lagstiftning förändras. Stadens tillväxt innebär både kortsiktigt och långsiktigt att flera av de tillsynsområden som förvaltningen ansvarar för växer. Att Stockholm växer och blir tätare innebär

också att förvaltningen måste utveckla myndighetsutövningen och tillsynen för stockholmarnas hälsa och miljö.

## **Förändringar som påverkar kompetensbehovet**

### **Tillsyn**

Några exempel på särskilt prioriterade områden i tillsynsbehovsutredningen är fortsatt utvecklingsarbete i syfte att minska utsläpp av farliga ämnen till mark och vatten, förorenade områden samt frågor kopplade till avfall.

Kommunerna får ett allt större ansvar för att motverka illegal verksamhet. I stadens budget för 2025 minskar intäktskraven vilket möjliggör att arbeta mer utredande, utvecklande och i samverkan med andra. Det ställer ökade krav på att medarbetares förmåga till analys och utredning vilket bland annat påverkar kompetensprofilen i samband med rekrytering. På sikt kan det eventuellt finnas behov av att rekrytera ytterligare specialistkompetens som kan bistå i att driva utvecklingen inom området.

Förvaltningen ser en trend med ett ökat antal inkommande klagomål till miljö- och hälsoskydd. Detta medför ett behov av att säkerställa att det finns tillräckliga resurser för att hantera ökningen.

Förvaltningen ser även förändringar inom området livsmedelskontroll. Förändringarna berör exempelvis nya tillsynsområden. Bland annat genomför kommunerna numera kontroll av kontaktmaterialverksamheter och behöver därav utveckla kompetensen inom området. Det har även tillkommit nya regler för användning av engångsmaterial vid försäljning av snabbmat. Tillsynen av användningen av engångsmaterial kommer att utföras av livsmedelskontrollen, men sker i enlighet med miljöbalken. Detta medför ett behov av kompetenshöjande insatser inom miljöbalken för livsmedelsinspektörer.

### **Energi och klimat**

I klimathandlingsplanen ställs krav på samtliga förvaltningar i staden att leva upp till miljöprogrammet och miljöhandlingsplanen. Miljöförvaltningen har därav en viktig roll i att stötta övriga förvaltningar i deras utveckling kommande år. Efterfrågan på Miljöförvaltningens stöd förväntas exempelvis öka inom kravställningar i upphandlingar samt kompetensutveckling inom cirkulärt byggande. Miljöförvaltningen får även en betydelsefull roll i att kartlägga stadens utbildningsbehov inom energi och klimat.

Efterfrågan på erfaren personal inom området energi, klimat och ökad cirkularitet är hög inom såväl privat som offentlig sektor. Kompetensförsörjning inom cirkulär bygg- och anläggning, hållbara transporter, energispecialister och upphandlingskompetens är utmanande områden för förvaltningen framöver.

### **Projektledarkompetens**

Inom flera avdelningar finns det ett behov av renodlad projektledarkompetens. Det innebär att förvaltningen behöver fler medarbetare som är skickliga på att samverka, samordna och driva arbetet framåt.

### **Digitalisering**

Förvaltningens digitaliseringsarbete fortsätter med utgångspunkt i den strategiska utvecklingsplan för digitalisering som årligen revideras med aktiviteter för kommande år. Krav på kompetens inom digitalisering kommer successivt öka i samband med att processer och arbetssätt utvecklas med digitala verktyg. För att fortsatt möta dessa behov behöver förvaltningen fortsätta arbeta med digital kompetens hos befintliga medarbetare, men också ta med dessa aspekter vid behovsanalys inför rekryteringar samt strategiskt och operativt nyttjande av extern specialistkompetens.

### **Konsultanvändningen på miljöförvaltningen**

Förvaltningen köper in en del konsulttjänster inom ett par olika områden. Huvuddelen av konsulttjänster går till provtagning och analyser av olika typer av miljögifter på vatten, mark, byggmaterial i inomhusmiljön och livsmedel. Anledningen till detta är att förvaltningen varken har den utrustning som krävs i form av provtagningsutrustning, material och analysapparater eller erforderlig kompetens. I övrigt köps konsulttjänster in för bland annat framtagande av statistik, underlag och material för handlingsplaner, tekniska analyser, digitaliseringstjänster, framtagande av projekt- och EU-ansökningar. Tjänster köps även in för olika modelleringsverktyg och beräkningsmodeller för miljövetenskapliga undersökningar.

Generellt används konsulttjänsterna för spetskompetens som förvaltningen saknar, som en insats för att snabba upp processer och för att genomföra provtagning och analyser. Förvaltningen bedömer att konsultanvändningen under 2025 kommer att kvarstå på ungefär samma nivå som under föregående år. Inför avrop och upphandling av konsulttjänster görs kontinuerligt bedömning om konsultanvändning är det mest resurseffektiva sättet för att genomföra insatsen.

## Kritiska kompetenser

De identifierade kritiska kompetenser förvaltningen har och ser en utmaning i att rekrytera är:

- spetskompetens inom tillsynsområden för miljö, hälsoskydd och livsmedel
- expertis inom olika miljöområden såsom t.ex. luft, buller, mark, miljöfordon, energi och klimat
- kompetens inom förändringsledning
- speciallister med unik kompetens

Befattningar som inspektör, miljöutredare och projektledare utgör en stor del av förvaltningens verksamhet och kompetenskraven inom dessa befattningar inkluderar ofta flera av de för förvaltningen nämnda kritiska kompetenserna.

Antalet utbildade miljö- och hälsoskyddsinspektörer på Stockholms universitet har minskat och en liknande trend syns även på andra lärosäten i landet. Samtidigt finns ett stort behov att rekrytera nya inspektörer i många kommuner. Förvaltningen har bland annat inlett ett tätare samarbete med Stockholms universitet för att arbeta strategiskt med att locka fler till utbildningen och nå ut till en bredare målgrupp för att nå fram till dem som vill arbeta i den offentliga sektorn med stadens frågor och uppdrag. Samarbetet omfattar även att öka utbildningens arbetslivsanknytning och utveckla studenternas förmåga att möta arbetslivet. Den nya utformningen av utbildningen möjliggör för studenterna att arbeta inom kommun under studietiden som studentmedarbetare.

Förvaltningen ser också ett behov av att samverka med andra utbildningsinstitutioner som berör andra yrkeskategorier inom verksamhetsområdet. Dels kan lärosäten också behöva erbjuda kortare påbyggnadsutbildningar till personer med lämplig bakgrund men som studerat eller arbetat inom andra sektorer. En dialog behöver också föras med de tillsynsvägledande myndigheterna för en gemensam beredskap för att möta kommande kompetensbehov.

Förvaltningen rekryterar nu miljö- och hälsoskyddsinspektörer baserat på en bredare kompetensprofil, vilket innebär att medarbetare med andra utbildningsbakgrunder anställs. Genom erfarenhetsutbyte med erfarna inspektörer, internutbildningar och externa utbildningsinsatser får de möjlighet att tillägna sig inspektörskompetensen i arbetet.

För att möta rekryteringsutmaningen framöver behöver förvaltningen också se över sina arbetssätt. Det innebär att justera organisationens processer och utmana invanda arbetssätt. Exempelvis kan det övervägas att medarbetare utan inspektörsutbildning genomför vissa arbetsuppgifter som idag ligger på inspektörerna, och vidare kan arbetsmoment förenklas och effektiviseras med stöd av exempelvis digitalisering eller AI. Detta frigör tid för inspektörerna att fokusera på de uppgifter där deras kompetens bäst behövs.

I nuläget ser förvaltningen således en utmaning vad gäller kompetensförsörjning av kritiska kompetenser. Även inom vissa specialistområden blir det allt svårare att behålla och rekrytera kritiska kompetenser då efterfrågan på kompetensen är stor på marknaden. Många som arbetar inom dessa områden som experter konkurrerar förvaltningen om med både näringsliv och offentlig sektor. Den stora efterfrågan har också lett till ett högt löneläge som förvaltningen många gånger haft svårt att möta. Att fortsätta arbeta med förvaltningens lönepolitik är avgörande så att lönenivå och löneutveckling blir konkurrenskraftig och marknadsmässig. Förvaltningen kommer också arbeta med att stärka arbetsgivarvarumärket för att attrahera, rekrytera och behålla kompetens genom att bland annat stärka sin närvaro på sociala medier. Gällande förändringsledning kompetensutvecklas förvaltningens chefs- och ledningsgrupp löpande för att möta den höga förändringstakten.

### **Successionsplanering**

Förvaltningens personalomsättning ligger på en tämligen låg nivå. Jämfört med föregående år har antalet avgångar, under januari till oktober, minskat från 27 stycken 2023 till 22 stycken under 2024. Även andelen rekryteringar har minskat något.

Enligt avgångsenkäter och intervjuer är de vanligaste orsakerna till att tillsvidareanställda väljer att söka sig vidare fortsatt främst större utvecklingsmöjligheter/karriärvägar och möjlighet att jobba närmare sin bostad.

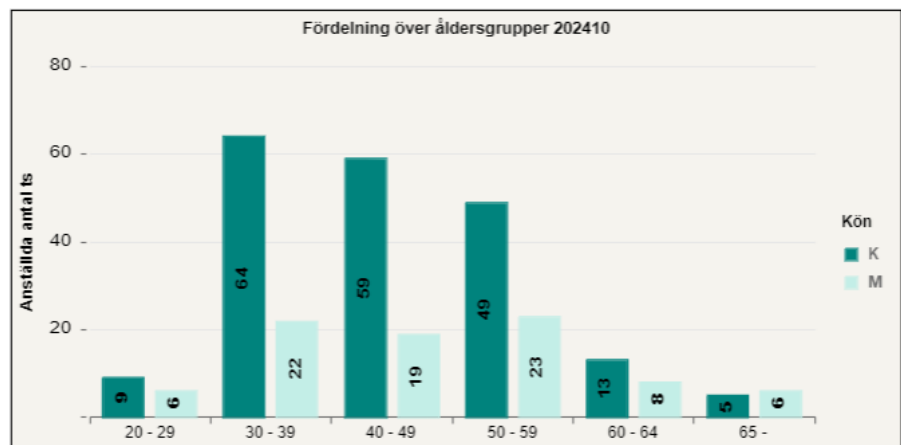
Observera att nedanstående statistik för 2019-2022 sträcker sig till november månad och 2023 och 2024 till enbart oktober månad.

<b>Personalomsättning</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	<b>4,10 %</b>	<b>5,97%</b>	<b>7,14%</b>	<b>5,47%</b>	<b>7,23%</b>	<b>5,55%</b>

Personalomsättning beräknas enligt: Det lägsta talet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under året ställs mot det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar per befattning under året.

Statistiken visar den externa rörligheten, dvs. de som rekryterats från annan arbetsgivare samt de som slutat i staden.

Under oktober månad 2024 har miljöförvaltningen 270 tillsvidareanställda (266 st 2023). Totala antalet anställda inklusive visstidsanställda är 283 (276 st 2023). Förvaltningen har en förhållandevis hög intern rörlighet, där medarbetare byter anställningsform eller befattning. Könsfördelningen är ungefär densamma som tidigare år. I oktober 2024 var 70 % kvinnor och 30 % män. Könsfördelningen reflekterar en skev könsfördelning som finns redan på inspektörsutbildningar runtom i landet. Andelen kvinnor är fler inom de flesta åldersgrupperna. Det är enbart i åldersgruppen med anställda över 65 år som det är något fler män än kvinnor.



Miljöförvaltningen har en förhållandevis jämn åldersfördelning bland de anställda. Medelåldern för samtliga anställda är 45,4 år (män 46,9 år, kvinnor 44,8 år).

Under den kommande treårsperioden kommer 17 av dagens medarbetare vara över 65 år<sup>1</sup>. Ingen särskild befattningsgrupp är överrepresenterad bland pensionsavgångarna, men några av de medarbetare som är i pensionsberättigad ålder innehar kritiska kompetenser.

<sup>1</sup> Tidigaste uttagsålder för allmän pension är 63 år från och med 2023. Åldersgränsen i LAS (rätt att kvarstå i anställning) höjdes från 68 till 69 år den 1 januari 2023.

Eftersom dessa kompetenser är kritiska för verksamheten och efterfrågade av arbetsmarknaden gäller det för förvaltningen att säkerställa en kompetensöverföring till övriga medarbetare. Varje enhet på förvaltningen ansvarar för sin kompetensförsörjning och har övergripande planer för hur kritiska kompetenser och personal ska ersättas om någon plötsligt skulle sluta. Generellt så tillämpas en viss grad av kompetensöverlappning men förvaltningen skulle behöva systematisera det kollegiala lärandet i större omfattning för att minska sårbarheten, undvika ett kompetensgap, samt säkra rutiner för överlämning vid kompetensöverföring som vid avslut och pensionsavgångar.

Individuella utvecklingsplaner uppdateras årligen i samband med medarbetarsamtal. Medarbetarna får ge uttryck för sin ambitionsnivå och önskade kompetensutveckling inom ramen för vad verksamheten kan erbjuda, och cheferna uppmuntrar till utveckling utifrån verksamhetens behov. I samband med dessa samtal diskuteras eventuella kompetensgap mellan individernas nuläge och kompetensprofilen för att komma vidare eller nå en önskad nyckelposition. Chefen beskriver kompetensutvecklingsmöjligheter som finns och en utvecklingsplan för året beslutas.

På miljöförvaltningen utannonseras alla lediga tjänster på stadens intranät. Generellt utlyses alla lediga tjänster externt, men i fall då det finns väldigt kompetenta interna sökande sker i undantagsfall endast annonseringen internt. Alla anställda har alltid möjlighet att söka nya och lediga tjänster och interna karriärer inom förvaltningen uppmuntras.

Förvaltningen genomför även utvecklingsprogram för medarbetare inom TN-akademin. Syftet är att bidra till medarbetarnas personliga utveckling och för att rusta medarbetare att kliva in i ledarroller i framtiden.

## **Riskanalys kopplat till identifierade utmaningar**

Förvaltningens övergripande utmaningar vad gäller kompetensbehovet bedöms som utmanande men hanterbara. De utmaningar som förvaltningen står inför den kommande treårsperioden som kan innebära visst kompetensgap hanteras främst genom att kompetensutveckla och bredda nuvarande medarbetares kompetens samt rekrytera för att tillföra ny kompetens. Det är i första hand en fördjupning och breddning av kompetensen inom befintliga befattningar som behövs. Mycket utvecklingsarbete pågår, inte minst inom digitaliseringsområdet.

Förvaltningens strategi är att utveckla befintlig personal men det kan även bli aktuellt att på sikt rekrytera in kompetenser inom digitaliseringsområdet som inte finns i dagsläget.

Förvaltningen behöver också stärka upp arbetet med att successionsplanera inför kommande pensionsavgångar eller inför att nyckelpersoner väljer att sluta. Många enheter på förvaltningen har goda exempel på hur arbetet kan göras, men det finns behov av att systematisera arbetet i större omfattning för att trygga kompetensgap som eventuellt kan uppstå.

Det som har störst påverkan på kompetensförsörjningen är förvaltningens förmåga att behålla, attrahera och rekrytera kompetens. Även om mycket fokus kommer ligga på kompetensutveckling de kommande åren anses risken för att misslyckas på det området som relativt lågt då förvaltningen redan nu har en förhållandevis god förmåga att kompetensutveckla.

Det relativa löneläget är en faktor som påverkar förmågan att behålla, attrahera och rekrytera kompetens. Löneläget utvärderas årligen och under de senaste åren har förvaltningen använt en del av det ekonomiska utrymme som olika effektiviseringar skapat till att göra särskilda lönesatsningar. Förvaltningen fortsätter jobba med lönepolitiken så att lönenivå och löneutveckling håller sig konkurrenskraftig och marknadsmässig.

Förutom löneläget så är en påtaglig risk vad gäller förmågan att attrahera och rekrytera kompetens att konkurrensen om miljöförvaltningens kritiska kompetenser ökar på arbetsmarknaden. Det är en trend att fler kommuner och konsultbolag söker liknande kompetenser som miljöförvaltningen. En kommande utmaning är också att antalet sökande och färdigutbildade miljö- och hälsoskyddsinspektörer minskar kraftigt i landet.

## **Uppföljning av 2024 års aktiviteter**

Nedan följer några exempel på genomförda aktiviteter under 2024.

### **Utveckla:**

- Tre (3) medarbetare har deltagit i utvecklingsprogrammet TN-akademin.
- Utbildningsinsatser arrangerade av avdelningarna exempelvis inom områdena samverkan, miljöbalken, juridik, arbetsmiljö samt kontroll.



- Medarbetardag med fokus på samverkan arrangerades för hela förvaltningen.
- Chefsutbildning i hållbart ledarskap arrangeras för första gången.

### **Attrahera**

- Ett strategiskt samarbete med Stockholms universitet har resulterat i en planerad inspektörsutbildning som är utformad så att arbete inom kommun möjliggörs parallellt med utbildningen.
- Det har påbörjats ett arbete med att skapa medarbetarfilmer som ska användas för att attrahera nya medarbetare. Arbetet kommer fortsätta 2025.

### **Behålla**

- Som en del i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare har utomhusträning arrangerats för anställda i TN-huset.

### **Rekrytera**

- En annonsmall har tagits fram för förvaltningens rekryteringar.

## **Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet**

Förvaltningen har identifierat ett par utmaningar med kompetensbehovet och arbetar aktivt, både med interna processer samt i externa samarbeten för att hantera kompetensgapet på ett bra sätt. Ett antal åtgärder är särskilt prioriterade och många av dessa är specifika för respektive avdelning och enhet. Åtgärder sker fortlöpande och det finns en etablerad och fungerande hantering för att anpassa åtgärder utifrån nya eller förändrade behov som uppstår över tid.

### **Utveckla**

Förvaltningen fortsätter med kompetenshöjande insatser som syftar till att utveckla och bredda den enskilda medarbetarens kompetens och därmed bidra till att verksamheten uppnår sina mål, uppdrag och sitt framtida kompetensbehov. Kompetensutveckling diskuteras i samband med medarbetarsamtalet och dokumenteras i den individuella utvecklingsplanen. Nedan listas prioriterade aktiviteter för 2025-2027:

- Fortsätta stärka lärandet mellan kollegor och samverkanspartners i organisationen. Det inkluderar

exempelvis att jobba med erfarenhetsutbyte och lärande mellan inspektörer och specialister. Förvaltningen arbetar även med att säkerställas att arbetsgrupper med komplexa ärenden är väl bemannade för att möjliggöra effektiv kompetensöverföring.

- Kompetenshöjande insatser inom miljöbalken för livsmedelsinspektörer sker fortsatt under 2025.
- Extern och intern ämnesspecifik utbildning för förvaltningens medarbetare utifrån befintliga eller nya arbetsområden, nya arbetssätt och lagstiftningsförändringar.
- Fortsatt arbete med digitalisering inom prioriterade områden utifrån miljöförvaltningens utvecklingsplan för digitalisering. Kompetensutveckling inom digitaliseringsområdet sker bland annat genom medarbetares medverkan i utvecklingsinsatser inom digitalisering, som exempelvis miljöförvaltningens AI-team.
- Erbjudna utbildningar för förvaltningens chefer inom ledarskap, lönebildning, arbetsmiljö, arbetsrätt och kompetensbaserad rekrytering.
- Tre medarbetare ska årligen bli erbjudna att delta i utvecklingsprogrammet TN-akademien. Akademien är ett utvecklingsprogram för utvalda medarbetare inom Tekniska nämndhuset. Det är ett samarbete mellan miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, trafikkontoret, exploateringskontoret och fastighetskontoret.
- Utvärdering och vidareutveckling av den centrala förvaltningsövergripande introduktionen som anordnas vid två tillfällen per år.

### **Behålla**

Genom ett engagerat och tillitsbaserat ledarskap, utvecklande och inkluderande arbetsmiljö samt delaktighet och inflytande är miljöförvaltningen en arbetsplats där medarbetarna vill stanna kvar. Förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda medarbetarna ett meningsfullt arbete. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2025-2027 för att behålla kompetenta och engagerade medarbetare:

- Nya aktiva åtgärder för att säkerställa allas lika rättigheter och möjligheter på jobbet.
- Fortsätta arbeta med det relativa löneläget för att säkerställa ett konkurrenskraftigt och marknadsmässigt löneläge.
- Tydliggöra alternativa karriärvägar i form av specialistfördjupningar eller breddad expertis.
- Fortsätta satsningar för att vara en attraktiv arbetsgivare inom bland annat friskvård, trivselaktiviteter och flexibla

arbetsätt. Exempel: friskvårdstimme, friskvårdsbidrag, flexitid, sponsrade löplopp, utomhusträning och möjlighet till hemarbete.

### **Attrahera**

För goda verksamhetsmässiga resultat behöver miljöförvaltningen fortsatt attrahera rätt kompetens och nå relevanta målgrupper, särskilt inom bristyrken. De anställda är de bästa ambassadörerna för att sprida en attraktiv bild av miljöförvaltningen som en stimulerande arbetsplats med god arbetsmiljö, konkurrenskraftig lön och flexibla arbetsförhållanden. Prioriterade aktiviteter under 2025-2027 för att öka miljöförvaltningens attraktivitet:

- Lyfta fram goda exempel där medarbetarens ambassadörskap synliggör verksamhetens värderingar (mot samarbetspartners, nätverk, branschfolk, studenter och lärosäten).
- Fortsätta öka utbyte av kunskap och praktiska erfarenheter mellan universitet och miljöförvaltningen. Högskolepraktikanter, studentmedarbetare och exjobb medför att fler studenter lär känna miljöförvaltningen som en attraktiv arbetsplats.
- Deltagande på universitetens arbetsmarknadsdagar.
- Öka attraktiviteten genom att gå ut med arbetsgivarvarumärket i fler kanaler, så som att sprida goda exempel på intressanta projekt och arbetsuppgifter på miljöförvaltningen.
- Fortsätta det strategiska samarbetet med Stockholms universitet och andra kommuner för att hantera utmaningen om få utbildade inspektörer. Det inkluderar bland annat att delta i utvecklingen av en inspektörsutbildning som möjliggör arbete inom kommun parallellt med utbildningen.

### **Rekrytera**

Miljöförvaltningen tillämpar kompetensbaserad rekrytering. I en rekrytering möter förvaltningen många potentiella medarbetare och en väl genomförd rekrytering bidrar till att stärka bilden av miljöförvaltningen som en bra och attraktiv arbetsgivare. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2025-2027:

- Breddad kompetensprofil vid rekrytering av miljö- och hälsoskyddsinspektörer används vid rekrytering.
- Undersöka införande av nya tillvägagångssätt vid rekrytering som exempelvis rekrytering utan personligt brev, nya annonsmallar, digital referenstagning samt mätverktyg för kandidatupplevelse.

- Implementera ny annonsmall för attraktivare platsannonser  
Se över hur miljö och hälsoinspektörsrollen profileras i rekryteringsannonser.

### **Avsluta**

Förvaltningen har en systematiserad rutin för hur avslut av medarbetare hanteras. Vad gäller de avslut som kontinuerligt sker så är fokus på att ta reda på om förvaltningen kan lära något av varför någon slutar; avslutsenkäter genomförs för samtliga anställda och avslutsintervjuer för tillsvidareanställda av såväl HR som närmsta chef. Det är även viktigt för förvaltningen att tidigare anställda ska gå vidare i yrkeslivet som goda ambassadörer och alumni. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2025-2027:

- Årlig sammanställning och rapportering av var personer som slutar tar vägen, varför de slutar och lärdomar kring vad förvaltningen kunde gjort för att behålla dem.
- Säkerställa att kritisk kompetens finns kvar i organisationen vid pensionsavgångar och avslut. Under 2025 ska en tydlig arbetsprocess för successionsplanering tas fram.