

# **Kompetensförsörjning**

## **Funktionsstödsnämnden 2025**

---

Funktionsstödsnämnden

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Bakgrund och syfte .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>Personalframskrivning .....</b>                     | <b>4</b>  |
| <b>Sammanfattande analys kompetensutmaningar .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>Kompetensgap .....</b>                              | <b>7</b>  |
| Kvantitativa och kvalitativa gap .....                 | 7         |
| Rekryteringsbehov .....                                | 9         |
| Riskanalyser.....                                      | 9         |
| <b>Kompetensbrist specifik.....</b>                    | <b>14</b> |
| <b>Chefsförsörjning.....</b>                           | <b>15</b> |
| <b>Äskande och uppföljning av medel .....</b>          | <b>16</b> |
| Äskande av medel.....                                  | 16        |
| Uppföljning av medel .....                             | 20        |
| <b>Kompetensförsörjningsplan .....</b>                 | <b>22</b> |
| Fysioterapeut .....                                    | 23        |
| Sektionschef C .....                                   | 24        |
| Sjuksköterska .....                                    | 25        |
| Alla yrkeskategorier.....                              | 25        |
| Sammanslagning av yrkesgrupper .....                   | 27        |

## 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. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på 2–5 års sikt. Analysen görs både kvantitativt, d.v.s. hur många inom en yrkesgrupp och kvalitativt d.v.s. vilken nivå på kompetens.

Som stöd i arbetet tas en personalframskrivning årligen fram. Framskrivning sträcker sig tio år fram och baseras på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. När kompetensgapet är identifierat, identifieras också hela rekryteringsbehovet och det upprättas riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från Kompetensförsörjningsstrategin; *vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetssätt, vi satsar på innovativ samverkan* och innehåller åtgärder inom områdena:

- rekrytering,
- arbetsmiljö och rehab,
- lön (meddellöneförflyttning),
- kompetensutveckling/lärande,
- aktiva åtgärder,
- chefsförsörjning,
- omställning,
- förlänga arbetslivet,
- schemaläggning och bemanning,
- verksamhetsutveckling/förändring/utvecklade arbetssätt,
- annat.

I denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, rekryteringsbehov, specifika kompetensbrister, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska 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.

## Personalframskrivning

Malmö stad har sedan år 2016 en modell för att beräkna och simulera stadens framtida personal- och rekryteringsbehov samt simulera medellöneutveckling och personalkostnader inom en rad olika yrkeskategorier och verksamheter. Det är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. I framskrivningen syns inte om det redan finns kompetensgap.

Befolkningsutvecklingen ser olika ut i åldersgrupperna vilket gör att den påverkar verksamheterna olika mycket och personalframskrivningsmodellen tar hänsyn till befolkningsutvecklingen i de åldersgrupper som nyttjar de olika kommunala verksamheterna. När befolkningen ökar och förändras, ökar och förändras också efterfrågan på kommunal service.

Målet med framskrivningen är att utgöra ett stöd i analysarbetet där prognosen över behovet av kompetens kopplas till fler parametrar än demografi. Personalframskrivningen fyller två syften. Det ena syftet är att utgöra underlag för förvaltningarnas gapanalyser på 2 och 5 års sikt för vissa större yrkeskategorier och den andra delen är det stadsövergripande strategiska perspektivet där alla yrkeskategorier ingår och sträcker sig 10 år för att se trender, avvikelser och skillnader mellan förvaltningar med syfte att kunna samarbeta och agera proaktivt över förvaltningsgränserna.

## Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Kompetensgapsanalys görs per yrkesgrupp och ska omfatta utvalda yrkesgrupper med kompetensutmaningar, yrkeskategorier som ingår i stadens tio största samt yrkeskategorier där kvalitativt eller kvantitativt kompetensgap tidigare konstaterats. Malmö stad rekommenderar utöver ovan nämnda grupper att analys även görs på chefsgrupper.

Under 2025 har följande yrkeskategorier analyserats i funktionsstödsförvaltningen:

- Aktivitetsledare
- Fysioterapeut
- Sektionschef
- Sjuksköterska
- Stödassistent
- Stödpedagog

Funktionsstödsförvaltningen har genomfört 2025 års kompetensgapsanalys med fokus på en kvantitativ analys. Förvaltningen har haft som ambition att hitta ett arbetssätt som dels är mindre tidskrävande för förvaltningens chefer och dels ger en mer tillförlitlig prognos av kompetensbehovet. Därför har förvaltningen valt att använda ett nytt arbetssätt och metod där AI (ChatGPT) har varit ett stöd för analysen. Metoden har visat sig nå målet att minska belastningen på förvaltningens chefer samt har möjliggjort att fler perspektiv, källor och data har kunnat beaktas i analysen. Källorna som har använts är följande:

- Kompetensförsörjningsrapport 2019, 2021 och 2023,
- Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi,
- SKR:s kompetensförsörjningsstrategier,
- FSF personalstatistik,
- FSF nämndsbudget,
- FSF trendanalys 2025,
- Malmö stads personalframskrivning.

Planen har tidigare varit att även inkludera Kubens resultat. Kuben är ett webbaserat verktyg som används för att samla in, analysera och följa upp data kring brukares behov och koppla dessa till resurser i antal timmar och antal årsarbetare. Kubens resultat är dock inte kompatibelt med gapanalysens upplägg där fokus är på specifika yrkeskategorier. Detta då Kuben tar fram totalt behov av antal årsarbetare generellt.

Resultatet av kompetensgapanalysen har kontinuerligt kvalitetssäkrats av utvecklingssekreterare. Resultatet har även granskats av förvaltningsråd och en chefsgrupp bestående av representanter från samtliga verksamhetsavdelningar och chefsled.

Kompetensgapsanalysen 2025 visar att funktionsstödsförvaltningen står inför ett fortsatt stort rekryterings- och utvecklingsbehov inom samtliga sex analyserade yrkeskategorier. Det ökande brukarantalet, ett större antal brukare med komplexa behov och den demografiska utvecklingen i Malmö, i kombination med hög personalomsättning och pensionsavgångar, skapar ett ökat kvantitativt kompetensgap.

Risikanalys har genomförts och med bakgrund av ovanstående har riskerna bedömts vara mer allvarliga och ha en högre sannolikhet att inträffa.

Funktionsstödsförvaltningen arbetar långsiktigt och prioriterar aktiviteterna:

- skapa en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning där förvaltningen både kan attrahera, behålla och utveckla medarbetare,
- införa kvalitetssäkrade och välfungerande rekryterings- och introduktionsprocesser,
- utveckla lärande arbetsplatser med systematik och tydlig riktning,
- stärka medarbetarnas engagemang och stolthet, och därigenom öka organisationens attraktivitet.

Sammantaget är slutsatsen att kompetensgapet bedöms vara större än tidigare prognoser, risknivåerna bedöms högre och förvaltningen har påbörjat strategiska insatser för att minska gapet fram till 2030.

## Kompetensgap

Kompetensgapen är baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som årligen tas fram i personalframskrivningen. Utöver detta tar analysen utgångspunkt i uppdrag och mål för respektive nämnd. Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen. Personalomsättningen tillsammans med andra parametrar som till exempel sjukfrånvaro, pensionsavgångar och tjänstledighet påverkar rekryteringsbehovet. Analys av rekryteringsbehovet ingår som ett underlag i arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.













### Kvantitativa och kvalitativa gap

Kompetensgap är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens numerärt och kvalitativt.

Gapen redovisas på två och fem års sikt och är hämtade från årets personalframskrivning (PF) som är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. I framskrivningen syns till exempel inte om det redan finns kompetensgap.

Eftersom gapen är en ren framskrivning gör förvaltningarna en bedömning om gapen är rimliga i förhållande till verksamhetens faktiska behov av kompetens utifrån uppdrag, mål och demografi. Förvaltningarna bedömer, gör en uppskattning om det är;

- **mycket mindre** -30% eller mer
- **mindre** -10-20%
- **samma** +5/-5%
- **mer** +10-20%
- **mycket mer** +30% eller mer

| Yrkeskategori     | Totalt antal medarbetare enligt PF | Gap 2 år enligt PF | Mycket mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (2 år)   | Gap 5 år enligt PF | Mycket mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (5 år)   |
|-------------------|------------------------------------|--------------------|--|--------------------|--|
| Aktivitetsledare  | 338                                | -6                 |  Mycket mer | -11                |  Mycket mer |
| Fysioterapeut     | 20                                 | 0                  |  Mycket mer | -1                 |  Mycket mer |
| Sektionschef C    | 152                                | -3                 |  Mycket mer | -5                 |  Mycket mer |
| Sjuksköterska     | 52                                 | -1                 |  Mycket mer | -2                 |  Mycket mer |
| Stödassistent LSS | 899                                | -17                |  Mycket mer | -29                |  Mycket mer |
| Stödpedagog LSS   | 330                                | -6                 |  Mycket mer | -11                |  Mycket mer |

### Förvaltningens kommentar

Under tidigare år har den kvalitativa gapanalysen inneburit att verksamhetens chefer gjort en bedömning av kompetensnivån inom sina medarbetargrupper. Bedömningen har skett utifrån en fyrgradig skala: viss – god – hög – mycket hög. Ett kompetensgap anses uppstå när fördelningen mellan dessa nivåer behöver förändras.

Det har dock visat sig svårt att genomföra dessa bedömningar på ett konsekvent och systematiskt sätt över tid. Bedömningarna tenderar att bli subjektiva och kan i vissa fall ge en missvisande bild.

Uppföljning av tidigare kvantitativa prognoser och statistik har visat en generell underskattning av kompetensbehov inom samtliga analyserade yrkeskategorier. Funktionsstödsförvaltningen har därför prioriterat att utveckla den kvantitativa gapanalysen under år 2025. Analysmetoden bygger på användning av ChatGPT för att analysera och strukturera relevant data på ett mer objektivt, och jämförbart sätt där fler perspektiv vägs in. Syftet med metoden är att skapa en mer tillförlitlig prognos för kvantitativt kompetensbehov framåt inom funktionsstödsförvaltningen.

Analysen visar att de kvantitativa gapen för de sex analyserade yrkeskategorierna ökar. Funktionsstödsförvaltningen gör bedömningen att det faktiska gapet, inom samtliga yrkeskategorier, är större än personalframskrivningen visar. Detta då personalframskrivningen inte inkluderar aktuell prognos för ökat antal brukare samt att komplexiteten av brukares behov ökar. Trendanalysen FSF och tidigare personalstatistik visar på en prognos om en demografisk brukarökning på cirka 10 % högre än personalframskrivningen, vilken baseras på den totala befolkningsökningen.

Sammanfattningsvis bedöms gapen som större än tidigare bedömningar, både på två och fem års sikt.

## Rekryteringsbehov

Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att stänga kompetensgapen då personalomsättning, pensionsavgångar och liknande inte innefattas i gapen. I personalframskrivningen tas även dessa siffror fram och redovisas på 2 års sikt. Förvaltningarna redovisar, baserat på sina faktiska kompetensbehov, en uppskattning om det totala rekryteringsbehovet per yrkesgrupp. Där ingår prognostiserad personalomsättning, pensionsavgångar och gapet, dvs behov av att utöka med fler medarbetare. Det kan finnas andra parametrar också som påverkar rekryteringsbehovet så som till exempel sjukfrånvaro, och tjänstledighet.

| Yrkeskategori     | Rekommenderat behov 2 år personalomsättning enligt PF | Rekommenderat behov 2 år pension enligt PF | Totalt rekommenderat behov |
|-------------------|---|--|----------------------------|
| Aktivitetsledare  | 55  | 7  | 82                         |
| Fysioterapeut     | 20  | 1  | 24                         |
| Sektionschef C    | 45  | 2  | 57                         |
| Sjuksköterska     | 16  | 2  | 24                         |
| Stödassistent LSS | 311   | 36   | 378                        |
| Stödpedagog LSS   | 142   | 9  | 170                        |

*Siffran i kolumn "Totalt rekommenderat behov" är baserad på det prognostiserade kvantitativa gapet per yrkeskategori, rekommenderat behov utifrån personalomsättning samt rekommenderat behov utifrån pensionsavgångar.*

## Förvaltningens kommentar

Prognoserna visar att rekryteringsbehovet inom samtliga analyserade yrkeskategorier är stort vilket speglar de kompetensförsörjningsutmaningar som råder i samhället. Behovet av relevanta rekryteringsvägar och breddad rekrytering kvarstår, särskilt inom yrken med krav på legitimation.



## Risikanalyser

I detta avsnitt redovisas risikanalyser. 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, konsekvensen av gapet som bedöms enligt nivåerna nedan.**





- **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** cirka 0-20 %
- **Medel** cirka 30-70 %
- **Hög** cirka 80-100 %

| Yrkeskategori           | Risk  | Sannolikhet   | Kommentar till risk   |
|-------------------------|---|---|---|
| <b>Aktivitetsledare</b> |  Allvarlig |  Hög | <p>På två års sikt:</p> <p>Underbemanning riskerar påverka kontinuitet och kvalitet i verksamheten.</p> <p>Risk för ökad belastning, särskilt vid höga stödbehov hos brukare.</p> <p>Nyanställningar och omsättning på personal kan bli utmanande om gapet ska minska.</p> <p>Hanterbar påverkan på ekonomin men beroende av tidig rekrytering.</p> <p>På fem års sikt:</p> <p>Gapet får direkt påverkan på insatskvalitet och tillgänglighet.</p> <p>Risk för sjukskrivningar och försvärad introduktion.</p> <p>Nyanställningar och omsättning riskerar att kan skapa hinder för rekryteringsprocessen.</p> <p>Underbemanning leder till kostsamma tillfälliga lösningar.</p> |

| Yrkeskategori         | Risk  | Sannolikhet   | Kommentar till risk  |
|-----------------------|---|---|--|
| <b>Fysioterapeut</b>  |  Allvarlig   |  Hög   | <p>På två års sikt:<br/> Underbemanning påverkar tillgång till insatser, fördröjer rehabilitering och påverkar vårdkedjan.</p> <p>Hög belastning på få personer riskerar ohälsosam arbetssituation och kvalitetsförlust.</p> <p>Svårighet att rekrytera legitimerad personal i konkurrens med andra sektorer.</p> <p>Viss risk för ökade kostnader vid förlängd rehabilitering eller externa tjänster.</p> <p>På fem års sikt:<br/> Kompetensbrist påverkar verksamhetens uppdrag och fysioterapeuternas möjligheter att utföra sitt uppdrag.</p> <p>Hög arbetsbelastning och etisk stress vid otillräcklig tillgång till kompetens.</p> <p>Brist på legitimerade sökande och konkurrens med andra aktörer inom hälso- och sjukvårdssektorn.</p> <p>Förseningar i rehabilitering påverkar både verksamhet och individ, med möjliga merkostnader.</p> |
| <b>Sektionschef C</b> |  Allvarlig |  Hög | <p>På två års sikt:<br/> Brist på sektionschefer påverkar ledarskap, styrning och kontinuitet i arbetsgrupper.</p> <p>Hög arbetsbelastning och otydliga uppdrag vid vakanser påverkar arbetsmiljön negativt.</p> <p>Hög omsättning och svårigheter att behålla chefer gör kompetensförsörjningen utmanande.</p> <p>Ekonomisk påverkan möjlig att hantera med god planering.</p> <p>På fem års sikt:<br/> Ledarskapsbrist påverkar kvalitet, arbetsklimat och verksamhetsutveckling.</p> <p>Utan stabil chefskontinuitet ökar stress och personalomsättning i arbetslagen.</p> <p>Svårighet att både rekrytera och behålla sektionschefer riskerar långsiktiga effekter.</p> <p>Bristande chefskap kan leda till indirekta kostnadsökningar inom HR, sjukfrånvaro och vikariestöd.</p>  |

| Yrkeskategori            | Risk  | Sannolikhet   | Kommentar till risk   |
|--------------------------|---|---|---|
| <b>Sjuksköterska</b>     |  Allvarlig   |  Hög   | <p>På två års sikt:</p> <p>Personalbrist påverkar patientsäkerhet, läkemedelshantering och samverkan i vårdprocesser.</p> <p>Risk för stress och etisk belastning vid bristfällig bemanning i vårdnära arbete.</p> <p>Konkurrens om legitimerade sjuksköterskor är fortsatt mycket hög regionalt och nationellt.</p> <p>Bemanningskostnader kan öka tillfälligt vid vakanser men bedöms hanterbara.</p> <p>På fem års sikt:</p> <p>Brist på sjuksköterskor påverkar förmågan att leverera grundläggande vård och samverka internt och externt.</p> <p>Långvariga vakanser och höga krav kan ge ökad utmattning och högre personalomsättning.</p> <p>Svårt att långsiktigt säkra tillgång till legitimerade sjuksköterskor med rätt erfarenhet.</p> <p>Risk för ökade kostnader relaterat till kvalitetssäkring, vårdskador, och eventuell hyrpersonal</p> |
| <b>Stödassistent LSS</b> |  Allvarlig |  Hög | <p>På två års sikt:</p> <p>Gap i både antal och kompetens påverkar verksamhetens stabilitet och insatser till brukare.</p> <p>Hög belastning på grund av underbemanning och ökad komplexitet i uppdrag.</p> <p>Utmanande att rekrytera tillräckligt många med rätt kompetens.</p> <p>Risk för kortsiktiga merkostnader vid vikarietäckning.</p> <p>På fem års sikt:</p> <p>Betydande personalgap riskerar insatskvalitet, kontinuitet och uppföljning.</p> <p>Långvarig bemanningsbrist ger belastning på medarbetare och högre sjukfrånvaro.</p> <p>Konkurrens om arbetskraft ökar – svårt att säkra bemanning och kompetensförsörjning.</p> <p>Underdimensionering kan bli långsiktigt kostnadsdrivande.</p>  |

| Yrkeskategori          | Risk  | Sannolikhet   | Kommentar till risk   |
|------------------------|---|---|---|
| <b>Stödpedagog LSS</b> |  Allvarlig |  Hög | <p>På två års sikt:</p> <p>Det kvantitativa gapet påverkar insatsernas kvalitet och styrning.</p> <p>Färre stödpedagoger leder till otydlighet i pedagogiskt ansvar och ökade krav på andra yrkesgrupper.</p> <p>Svårigheter att hitta kandidater med rätt utbildningsprofil är redan känd utmaning.</p> <p>Kostnader kan vara hanterbara på kort sikt men kan också öka vid långvarig underbemanning.</p> <p>På fem års sikt:</p> <p>Brist på stödpedagoger riskerar minska kvaliteten i pedagogisk struktur, dokumentation och handledning.</p> <p>Underbemanning kan medföra obalans i teamen och ökad press på stödassistenter.</p> <p>Rekrytering försvåras av konkurrens om medarbetare med eftergymnasial LSS-kompetens.</p> <p>Underdimensionering riskerar bli långsiktigt kostnadsdrivande.</p> |

### Förvaltningens kommentar







Riskanalysen visar att riskerna är mer allvarliga och att riskerna har högre sannolikhet att inträffa än vid tidigare års analyser. Detta eftersom prognoserna visar större gap än tidigare och att rekryteringsunderlaget är fortsatt ansträngt.

Riskenivån för negativ påverkan på verksamheten bedöms som hög för samtliga analyserade yrkeskategorier. Brist på personal riskerar att leda till minskad kontinuitet i personalgruppen och ökad arbetsbelastning i verksamheterna. Riskerna för försämrad arbetsmiljö följer samma mönster. Om gapen inte fylls ökar risken för ökad sjukfrånvaro och korttidsfrånvaro.

## 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 cirka | Risk kompetens brist   | Sannolikhet kompetensbrist  | Kommentar   |
|---|---|-------------|--|---|---|
| <b>Alla yrkesgrupper</b>  | Lågaffektivt bemötande kopplat till målgrupp      | 2 000       |  Allvarlig          |  Hög     | Gäller samtlig personal om arbetar nära funktionsstödsförvaltningens målgrupper.  |
| <b>Aktivitetsledare och stödassistent</b>                             | Yrkessvenska för brukarnära personal              | 300         |  Mindre allvarlig |  Medel | Beräknat behov cirka 20 % av respektive yrkeskategori. Förvaltningen utbildar cirka 55 personer till språkombud och språkombudsutbildare. |
| <b>Aktivitetsledare, stödassistent, sjuksköterska och stödpedagog</b> | Digital kunskap kopplat till social dokumentation | 300         |  Allvarlig        |  Hög   | Beräknas utifrån behov inom yrkeskategorierna.  |

## Chefsförsörjning

Funktionsstödsförvaltningen har under några år haft utmaningar kopplat till personalomsättning gällande chefer. Omsättningen har stabiliserats något men är fortsatt utmanande. Hög arbetsbelastning och svårigheter att rekrytera erfarna chefer påverkar kontinuiteten i verksamheterna.

För att möta utmaningarna med omsättningen av chefer så genomför funktionsstödsförvaltningen flera utvecklingsinsatser:

- framtida chefer - utvecklingsprogram för blivande chefer,
- introduktionen för chefer utvecklas och planeras att kopplas ihop med Malmö lär,
- mentorsprogram för nya chefer,
- ledarskapsutbildning med fokus på arbetsmiljö och verksamhetsstyrning,
- analys av administrativa stödresurser för att avlasta chefernas operativa belastning,
- leda i förbättring,
- möjlighet att nyttja resurschefer vid behov,
- utbildning i utvecklande ledarskap för sektionschefer och enhetschefer,
- handledning för enhetschefer.

Gällande chefers förutsättningar kopplat till antal medarbetare per chef så har förvaltningen en planering för att genomföra verksamhetsanalyser. Bedömningen är att chefsförsörjningen är hanterbar men kräver fortsatt riktade insatser.

## 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.

### Äskande av medel

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yrkeskategori</b>         | Sektionschef C  |
| <b>Projektperiod</b>         | Mars-juni 2025  |
| <b>Antal</b>                 | 20  |
| <b>Insats</b>                | Fem nycklar till en språkutvecklande arbetsplats - utbildning för chefer  |
| <b>Mål och syfte</b>         | Mål: att utbilda 20 sektionschefer, kopplade till de fem enheterna som inför språkombud, i att leda språkutveckling i den egna verksamheten.<br>Syfte: ge chefer konkreta verktyg för att säkerställa att språkombudens arbete får genomslag, att dokumentationen blir tydligare och att arbetssättet blir hållbart efter projektperioden, mot bakgrund av språkravet i den nya socialtjänstlagen 2025. |
| <b>Äskade medel</b>          | 8 000   |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | KOM-KR 24-26  |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Inga  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yrkeskategori</b>         | Stödassistent LSS   |
| <b>Projektperiod</b>         | November-december 2025  |
| <b>Antal</b>                 | 20  |
| <b>Insats</b>                | Teckenspråksutbildning  |
| <b>Mål och syfte</b>         | Mål: lära personal kommunicera med teckenspråk.<br>Syfte: underlätta kommunikation mellan personal och teckenspråkiga brukare |
| <b>Äskade medel</b>          | 100 000   |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | KOM-KR 24-26  |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Inga  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yrkeskategori</b>         | Alla yrkeskategorier  |
| <b>Projektperiod</b>         | 2 025   |
| <b>Antal</b>                 | 2 500   |
| <b>Insats</b>                | Professionalisering genom den lärande arbetsplatsen   |
| <b>Mål och syfte</b>         | <p>Som en del i arbetet med att säkerställa kvalitet och kompetens kommer majoriteten av förvaltningens brukarnära medarbetare och sektionschefer, totalt cirka 2500 personer, att påbörja Yrkesresan Funktionshinder kommande år. Implementeringen av Yrkesresan kommer att ske successivt och medföra betydande kostnader för förvaltningen. Piloter har börjat under 2025.</p> <p>Förvaltningen har också vidareutvecklat arbetet med lärande arbetsplats, vilket innebär att skapa en arbetsmiljö som aktivt främjar kontinuerligt lärande och utveckling för både chefer och medarbetare under hela arbetslivet.</p> <p>Medarbetare med god kompetens som känner sig trygga i sin roll och i arbetet med brukarna är en grundläggande förutsättning för en god arbetsmiljö vilket också leder till ökad frisknärvaro och minskad sjukfrånvaro. Genom att stärka den individuella kompetensen och den organisatoriska kapaciteten, kopplat till förvaltningens kärnuppdrag, skapas förutsättningar för en mer hållbar arbetsmiljö. Detta gynnar såväl medarbetarnas hälsa som verksamhetens effektivitet.</p> <p>Lärande arbetsplats omfattar kontinuerligt lärande, en reflekterande kultur, delat ansvar för utveckling, samverkan och teamarbete, samt koppling till forskning och evidensbaserad praktik, i kombination med ett agilt arbetssätt. Satsningar har också gjorts på psyk E-bas som rör både suicid och krisstöd.</p> |
| <b>Äskade medel</b>          | 6 000 000   |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Fler satsningar än planerat har gjorts under året då det omfördelning av medel var möjligt.   |



|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Yrkeskategori</b>         | Sammanslagning av yrkesgrupper   |
| <b>Projektperiod</b>         | mars-juni 2025   |
| <b>Antal</b>                 | 54   |
| <b>Insats</b>                | Språkombudsutbildning  |
| <b>Mål och syfte</b>         | <p>Målet är att utbilda 54 språkombud vid 5 enheter så att de kan leda språkstöd på sina arbetsplatser och stärka kollegornas yrkessvenska i tal och skrift (praktiskt motsvarande B2-nivå), vilket ska märkas i tydligare dokumentation och färre kommunikationsmissförstånd i brukarnära situationer.</p> <p>Syftet är att höja personalens språkliga kompetens för en säkrare och mer kvalitativ omsorg, mot bakgrund av språkravet i den nya socialtjänstlagen 2025.</p> |
| <b>Äskade medel</b>          | 234 000  |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | KOM-KR 24-26   |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Inga   |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yrkeskategori</b>         | c   |
| <b>Projektperiod</b>         | 2025  |
| <b>Antal</b>                 | 135   |
| <b>Insats</b>                | Hälso-och sjukvård nära malmöbon  |
| <b>Mål och syfte</b>         | <p>Förvaltningen har en längre tid brottats med stora utmaningar avseende kompetensförsörjning av legitimerad personal, med bristande kontinuitet i bemanningen som följd. En kompetenskartläggning är genomförd för att säkerställa vilka insatser som behövs för att kunna behålla medarbetare och även attrahera nya.</p> <p>För att klara kompetensförsörjningsutmaningen av legitimerad personal på medellång sikt är ett förebyggande och hälsofrämjande arbetssätt helt avgörande. Genom prevention och ökad kunskap om hälsa hos de Malmöbor förvaltningen ger insatser till kan en ökad hälsa för målgruppen nås vilket på sikt förväntas minska behovet av reaktiva insatser med en förbättrad arbetsmiljö som följd. Under året har utbildningar i förskrivningskunskap och suicid genomförts.</p> |
| <b>Äskade medel</b>          | 3 000 000   |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | Budgetmedel 2025  |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Planerade insatser har inte hunnits med under året  |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Yrkeskategori</b>         | Enhetschefer  |
| <b>Projektperiod</b>         | 2025  |
| <b>Antal</b>                 | 28  |
| <b>Insats</b>                | Utvecklande ledarskap   |
| <b>Mål och syfte</b>         | <p>Programmet i Utvecklande Ledarskap syftar till att stärka och utveckla organisationens chefers kompetens i chefs- och ledarskap. Målet är att få en större teoretisk kunskap kring ledarskapsmodeller men också stärka ledarskapet genom personlig feedback, ökat självinsikten, tydliggöra utvecklingsbehoven, stärka förmågan till ett coachande förhållningssätt och utöka chefens verktygslåda.</p> <p>Under året har också programmet leda i förbättring pågått riktat till förvaltningens enhetschefer och sektionschefer. Utbildningens syfte är att stärka cheferna i rollen som förändringsledare och stärka ledningsgruppens samarbete för att främja utbyte och kollegialt lärande.</p> |
| <b>Äskade medel</b>          | 2 216 838   |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | Budgetmedel 2025  |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Inga  |
| <b>Yrkeskategori</b>         | Stödassistenten och stödpedagoger   |
| <b>Projektperiod</b>         | 2025  |
| <b>Antal</b>                 | 65  |
| <b>Insats</b>                | Språk och formell kompetens   |
| <b>Mål och syfte</b>         | Att kunna kommunicera effektivt är en grundläggande förutsättning för att förvaltningens medarbetare ska kunna utföra sitt arbete på ett säkert och kvalitativt sätt. Språkförmåga är avgörande i kontakten med brukare och patienter, anhöriga samt övriga medarbetare, och är även nödvändig för att kunna dokumentera, rapportera incidenter och avvikelser, samt vid larmhantering. Uppstart av den statliga satsningen på språklift, nu även inom LSS verksamheter har påbörjats under året.   |
| <b>Äskade medel</b>          | 4 000 000   |
| <b>Finansieringsmedel</b>    | Budgetmedel 2025  |
| <b>Eventuella avvikelser</b> | Planerade insatser har inte hunnits med under året  |

# Kompetensförsörjningsplan

I Malmö stad upprättas kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan. I denna rapport 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.

I planen grupperar förvaltningarna sina aktiviteter inom 12 olika områden;

1. Rekrytering
2. Arbetsmiljö och rehab
3. Lön (meddellöneförflyttning)
4. Kompetensutveckling/lärande
5. Aktiva åtgärder
6. Chefsförsörjning
7. Omställning
8. Förlänga arbetslivet
9. Schemaläggning o bemanning
10. Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt
11. Arbetsmarknadsåtgärd
12. Annat

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 kommentar**

Funktionsstödsförvaltningen står inför flera utmaningar som påverkar förmågan att säkra rätt kompetens, skapa hållbara lärmiljöer och stärka arbetsgivarvarumärket på lång sikt. Kompetensförsörjningen är sårbar, vilket leder till kortsiktiga lösningar och ökad belastning på befintliga resurser.

För att möta framtidens utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare behöver förvaltningen ta fram hållbara och långsiktiga strategier för kompetensförsörjning, ledarskap och arbetsmiljö som syftar till att:

- skapa en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning där förvaltningen både kan attrahera, behålla och utveckla medarbetare,
- införa kvalitetssäkrade och välfungerande rekryterings- och introduktionsprocesser,
- utveckla lärande arbetsplatser med systematik och tydlig riktning,
- stärka medarbetarnas engagemang och stolthet, och därigenom öka organisationens attraktivitet.

Nedan följer de aktiviteter som förvaltningen valt att särskilt fokusera på för att minska gapet mellan tillgänglig kompetens och kompetensbehoven framåt. Utöver dessa aktiviteter genomför förvaltningen även flera olika insatser med syfte att stärka kompetensförsörjningen och behålla befintlig personal, bland annat fortsatt implementering av regelbundna 1:1 samtal, utveckla avslutsprocessen och utveckla arbetet med Malmö lär.

## Förvaltningens aktiviteter

### Fysioterapeut

| Aktivitet   | Slutdatum  |
|---|------------|
| <b>Möjliggöra att ta emot fysioterapeutstudenter som praktikanter.</b>                          | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget             |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen och avdelning Hälsa och utveckling                            |            |
| <b>Synliggöra arbetet som fysioterapeut inom funktionsstödsförvaltningen vid universiteten.</b> | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget.            |            |
| <b>Utförare</b><br>Avdelning Hälsa och utveckling   |            |
| <b>Utveckla handledarfunktionen.</b>  | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget.            |            |
| <b>Utförare</b><br>Avdelning Hälsa och utveckling   |            |

### Sektionschef C

| Aktivitet  | Slutdatum  |
|--|------------|
| <b>Översyn av sektionschefernas administrativa stöd.</b>   | 2026-02-28 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Kartläggning har gjorts och förvaltningen arbetar vidare med resultatet. |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget                      |            |
| <b>Utförare</b><br>Ekonomiavdelningen  |            |
| <b>Kompetensutvecklingsinsatser kring arbetsmiljö, delaktighet och samverkan för chefer</b>              | 2027-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget                      |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen  |            |

## Sjuksköterska

| Aktivitet  | Slutdatum  |
|--|------------|
| <b>Fortsätta utveckla handledarfunktionen.</b>   | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget.   |            |
| <b>Utförare</b><br>Avdelning Hälsa och utveckling  |            |
| <b>Utforska möjligheten att implementera digitala besök.</b>   | 2026-06-30 |
| <b>Utförare</b><br>Avdelning Hälsa och utveckling  |            |
| <b>Kompetensmodell för sjuksköterskor tas fram och implementeras över fem års tid. Kompetensmodellen används för att säkra rätt kompetens i verksamheten och erbjuda kompetensutveckling till medarbetare utifrån verksamhetens behov.</b> | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, utvecklingssamordnare, enhetschef och HR avdelningen   |            |
| <b>Aktivt arbeta för ökat samarbete med lärosäten med fokus på den kommunala primärvårdens hälso- och sjukvård. Stärka och utveckla handledarskapet till studenter.</b>  | 2026-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>Avdelning Hälsa och utveckling, utvecklingssamordnare, enhetschef och HR-avdelningen  |            |

## Aktivitetsledare och stödassistenter

| Aktivitet   | Slutdatum  |
|---|------------|
| <b>Utveckla samarbetet med gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utveckla samarbetet med gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden för koncept där studenter kan kombinera studier med arbete framförallt kopplat till aktivitetsledare och stödassistenter.                     |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget.  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen   |            |
| <b>Utveckla långsiktiga strukturer för språkutveckling</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utveckla långsiktiga strukturer för språkutveckling (språkombud, språkombudsutbildare, språkstöd). Sprida Språklyftet till fler avdelningar och samordna arbetet. För aktivitetsledare och stödassistenter. |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>KOM-KR och kompetensmedel.  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen tillsammans med verksamhetsavdelningar.   |            |

## Alla yrkeskategorier

| Aktivitet  | Slutdatum  |
|--|------------|
| <b>Ta fram plan för kontinuerlig kompetensutveckling för att säkra en grundkompetens inom bland annat basal omvårdnad.</b>               | 2022-06-30 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen tillsammans med berörda funktioner och verksamheter  |            |
| <b>Utveckla samarbeten med olika lärosäten</b>   | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utveckla samarbeten med utbildningssamordnare, lärosäten och Komvux, för att bredda vår rekryteringsbas. |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen  |            |
| <b>Utveckla förvaltningens arbete med praktikmottagande</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Kvalitetssäkra förvaltningens praktikantmottagande.  |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen  |            |
| <b>Införa arbetssättet lärande arbetsplats i samtliga verksamheter.</b>  | 2030-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen tillsammans med verksamhetsavdelningar   |            |
| <b>Genomföra Yrkesresan Funktionshinder</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Genomföra Yrkesresan Funktionshinder för cirka 2500 medarbetare och sektionschefer.                      |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Kompetensmedel   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen  |            |
| <b>Utveckla introduktionen för medarbetare</b>   | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utveckla förvaltningsgemensam fysisk medarbetarintroduktion och uppdatera digital introduktion.          |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget  |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen  |            |
| <b>Utveckla ambassadörsprogrammet</b>  | 2027-12-31 |

| Aktivitet   | Slutdatum  |
|---|------------|
| <b>Ta fram plan för kontinuerlig kompetensutveckling för att säkra en grundkompetens inom bland annat basal omvårdnad.</b>  | 2022-06-30 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>inom befintlig budget   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen tillsammans med berörda funktioner och verksamheter   |            |
| <b>Utveckla samarbeten med olika lärosäten</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utveckla samarbeten med utbildningssamordnare, lärosäten och Komvux, för att bredda vår rekryteringsbas.  |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen   |            |
| <b>Utveckla förvaltningens arbete med praktikmottagande</b>   | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Utvärdera och fortsätta utveckla ambassadörsprogram för stödassistenter, stödpedagoger och omsorgspedagoger (ettårigt upplägg) som infördes 2025. Ambassadörer deltar vid rekryteringsmässor och skolbesök för att stärka yrkenas attraktionskraft. |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen   |            |
| <b>Utveckla strukturer för rekrytering av medarbetare i verksamhetsavdelningarna</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen   |            |
| <b>Utveckla avslutsprocessen</b>  | 2027-12-31 |
| <b>Aktivitetsbeskrivning</b><br>Se över och utveckla processen när medarbetare och chefer slutar.   |            |
| <b>Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs</b><br>Inom befintlig budget   |            |
| <b>Utförare</b><br>HR-avdelningen   |            |