

# Kompetensförsörjningsrapport 2025

---

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

## 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>6</b>
Kvantitativa kompetensgap.....	6
Rekryteringsbehov .....	7
Riskanalyser.....	8
<b>Kompetensbrist specifik.....</b>	<b>11</b>
<b>Chefsförsörjning.....</b>	<b>12</b>
<b>Äskande och uppföljning av medel .....</b>	<b>13</b>
Äskande av medel.....	13
Uppföljning av medel .....	15
<b>Kompetensförsörjningsplan .....</b>	<b>16</b>
Yrkeslärare.....	17
Alla yrkeskategorier .....	18
Chefer .....	19

.

## 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.

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 o 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

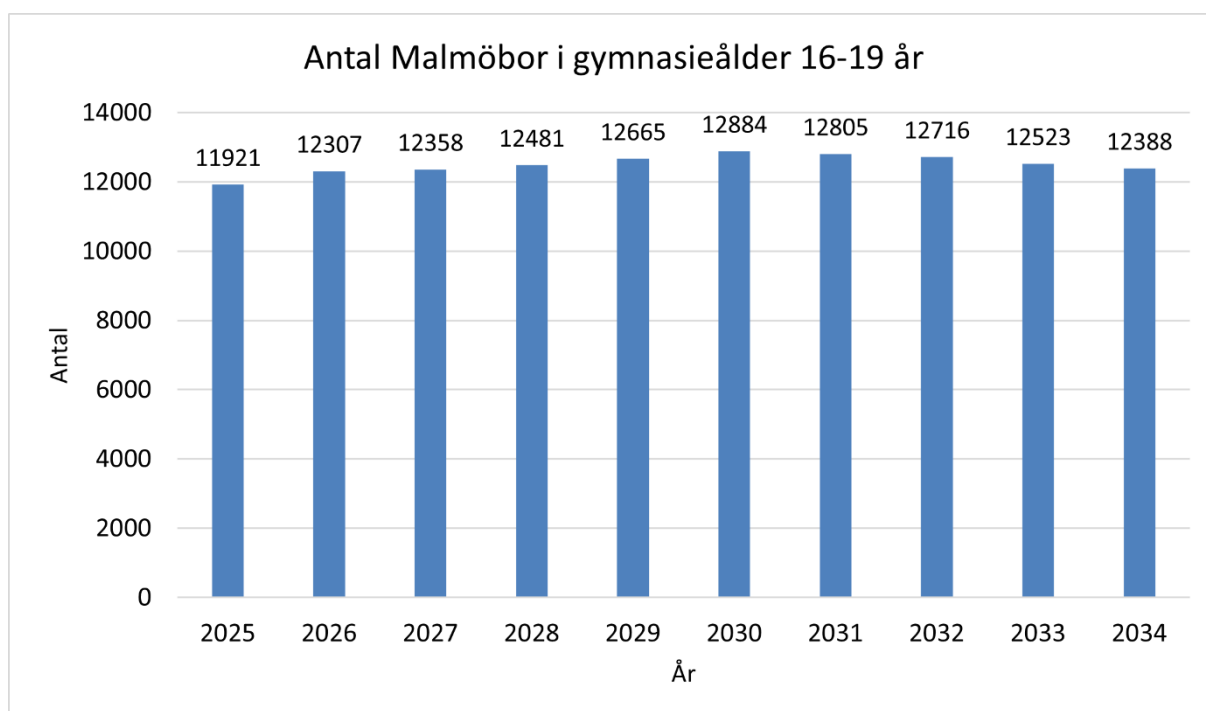
Malmö stad har sedan år 2016 en modell för att beräkna och simulera stadens framtida personal- och rekryteringsbehov samt simulera medellöneutveckling och personalkostnader inom en rad olika yrkeskategorier och verksamheter. Det är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen 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.

### Varför tar Malmö stad fram en personalframskrivning - Två delar

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.

Kompetensbehovet inom gymnasie- och vuxenutbildningsnämns verksamheter påverkas till viss del av demografiförändringar avseende Malmöbor i gymnasieålder (16 - 18 år). Enligt Malmö stads befolkningsprognos väntas antalet i gymnasieålder öka fram till 2030, för att därefter minska något (se diagram nedan). Kompetensbehovet i nämndens verksamhet påverkas dock också i hög utsträckning av andra faktorer än demografi, exempelvis efterfrågan på kommunal vuxenutbildning.



## Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens verksamhet har idag ca 1800 månadsanställda medarbetare och majoriteten av dessa är lärare. Den prognosticerade ökningen av antal unga i gymnasieålder (16-19 år) samt ökad efterfrågan på utbildningsplats inom anpassad gymnasieskola genererar ett ökat kompetensbehov inom nämndens gymnasieverksamhet. Även efterfrågan på kommunal vuxenutbildning väntas öka, vilket påverkar kompetensbehovet.

Den lärarbrist som varit påtaglig på nationell nivå i flera år, har hittills inte drabbat nämndens verksamheter i någon kritisk omfattning. I linje med Skolverkets nationella lärarprognos 2024 – 2038 är kompetensförsörjningen i nämndens verksamhet fortsatt balanserad vad gäller ämneslärare, men alltmer kritisk för yrkeslärare.

Avseende ämneslärare är kompetensförsörjningen något mer utmanande i ämnena matematik, teknik och fysik. För yrkeslärare är kompetensförsörjningen utmanade kopplat till flera av yrkesprogrammen, framför allt kopplat till el- och energiprogrammet, VVS- och fastighetsprogrammet, samt fordons- och transportprogrammet. Även kompetensförsörjningen kopplat till vård- och omsorgsprogrammet bedöms som mer kritisk. Dels utifrån behov av att utöka antal utbildningsplatser för att möta arbetsmarknadens kompetensbehov inom vård och omsorg, dels med anledning av att kompetens inom modern välfärdsteknik och medicinteknik numera krävs i undervisningen.

För att klara kompetensförsörjningen avseende yrkeslärare framåt krävs att yrkesskickliga från branscherna, i större utsträckning än idag, väljer läraryrket. Att kvarvaron är hög och att yrkeslärare ser skolan som en varaktigt attraktiv arbetsplats är en förutsättning för att inte tappa yrkeslärare till branscherna, där det finns en konkurrerande arbetsmarknad. Det alltmer kritiska läget avseende yrkeslärare förstärks ytterligare med anledning av väntade pensionsavgångar. Medelåldern för yrkeslärare i nämndens verksamheter är förhållandevis hög och stora pensionsavgångar är att vänta.

Andelen behöriga lärare inom nämndens verksamhet är hög inom alla skolformer, vid en nationell jämförelse. Andelen behöriga skiljer sig åt mellan skolformerna och inom den anpassade gymnasieskolan är behörighetsnivån lägre, vilket återspeglas nationellt. Även avseende yrkeslärare speglas den nationella bilden i nämndens verksamheter. Ca 40 % av yrkeslärarna saknar yrkeslärarexamen och en målsättning är att öka andelen behöriga yrkeslärare. Ytterligare en faktor som väntas påverka kompetensförsörjningen framåt är att det skett en minskning av antalet nybörjare på lärarutbildningarna. Minskningen är påtaglig inte minst till utbildning som leder till yrkeslärarexamen.

Gällande rektorer och biträdande rektorer har kompetensförsörjningen blivit mer utmanande. För att klara chefsförsörjningen framåt behöver nämndens verksamhet, i större utsträckning än idag, arbeta proaktivt med att identifiera och tillvarata medarbetare med intresse och potential för skolledaruppdrag. För befintliga skolledare krävs kontinuerlig kompetensutveckling som stärker den formella kompetensen inom relevanta områden, baserat på verksamhetens behov och förutsättningar i uppdraget.

## 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 kompetensgap

Kompetensgap är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens. Gapen redovisas på två och fem års sikt och är hämtade från årets personalframskrivning 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 nämnderna en bedömning om gapen är rimliga i förhållande till verksamhetens faktiska behov av kompetens utifrån uppdrag, mål och demografi. Nämnderna bedömer, gör en uppskattning om det är; mkt mer, mer, samma, mindre eller mkt mindre









**mkt mindre** -30% el mer

**mindre** -10-20%

**samma** +5/-5%

**mer** +10-20%

**mkt mer** +30% el mer.

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare enl PF	Gap 2 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (2 år)	Gap 5 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (5 år)
Ämneslärare	591	-24	 Mer	-50	 Mer
Rektor	35	-1	 Mer	-2	 Mer
Biträdande rektor	34	-1	 Mer	-2	 Mer
Yrkeslärare	159	-6	 Mycket mer	-23	 Mer

Kompetensgapen för yrkeskategorierna ämneslärare, biträdande rektor och rektor bedöms mer omfattande än prognostiserat på både 2 och 5 års sikt. För yrkeskategorin yrkeslärare bedöms kompetensgapen mycket mer omfattande på 2 års sikt och mer omfattande på 5 års sikt.

Kompetensgapen har delvis demografiska orsaker, då den kontinuerliga ökningen av antalet unga i gymnasieålder (16 - 19 år) väntas fortlöpa fram till år 2030. Även efterfrågan på platser inom nämndens anpassade gymnasieverksamhet väntas öka. Bedömningen av kompetensbehovet i nämndens verksamhet påverkas även av efterfrågan på kommunal vuxenutbildning och även denna efterfrågan väntas öka.

Kompetensbehovet i nämndens gymnasieverksamhet påverkas i stor utsträckning av andra faktorer än demografi. En sådan faktor är andelen ungdomar i gymnasieålder som söker sig till gymnasieskola hos kommunal respektive enskild huvudman. Andelen elever som söker sig till gymnasieskola hos kommunal huvudman väntas öka, utifrån attraktivitet och pågående utredningar på nationell nivå, vilket väntas generera ett ökat kompetensbehov i nämndens verksamhet.

Ytterligare en faktor som påverkar kompetensbehovet i nämndens gymnasieverksamhet är elevernas val av

program samt andel elever från grundskolan med behörighet till nationella program.

Vidare påverkas nämndens gymnasieverksamhet av Skolinspektionens tillståndsgivning till enskild huvudman och indragna tillstånd, där kommunal huvudman enligt skollagen har skyldighet att erbjuda gymnasieutbildning. Indragna tillstånd för gymnasieskola hos enskild huvudman kan således påverka bemanningsbehovet i nämndens verksamhet.

Vidare påverkas kompetensbehovet i nämndens verksamhet av krav på dimensionering och utbud i relation till arbetsmarknadens behov, med nationella och regionala mål att öka antalet platser på lärlingsutbildningar och på yrkesutbildningar, både inom gymnasie- och vuxenutbildning. Om nämndens verksamhet utökar antalet platser i enlighet med målen, kommer behovet av yrkeslärare att öka.

Efterfrågan inom vuxenutbildningen påverkas i hög utsträckning av politiska inriktningsbeslut på statlig nivå, ofta avhängt konjunktur och arbetsmarknadsläge samt förändringar i migrationsmönster. Exempelvis väntas bidragsreformen gällande aktivitetskrav för mottagare av försörjningsstöd, tidsbegränsad sfi samt ökad efterfrågan på yrkesvux bidra till ett ökat kompetensbehov framåt. Liksom det ökade kompetenskravet på yrkeslärare inom gymnasieskolan återfinns detsamma inom vuxenutbildningen i samma omfattning.

Därutöver kommer nämnden att verka för lärares möjlighet att delta i Professionsprogrammet enligt beslutad huvudmannaplan, vilket kan påverka kompetensförsörjningen framåt.

## Rekryteringsbehov

Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen då personalomsättning, pensionsavgångar och liknande inte innefattas i gapen. I personalframskrivningen tas även dessa siffror fram och redovisas på 2 års sikt. Nämnderna 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 finns därutöver andra parametrar som påverkar rekryteringsbehovet, så som till exempel sjukfrånvaro, och tjänstledighet.

Yrkeskategori	Rek behov 2 år personalomsättning enligt PF	Rek behov 2 år pension enligt PF	Totalt estimerat rekryteringsbehov
Ämneslärare	20	12	60
Rektor	2	2	10
Biträdande rektor	2	1	10
Yrkeslärare	36	5	50

Det totala rekryteringsbehovet i nämndens verksamhet påverkas dels av ersättningsrekryteringar till följd av personalomsättning och väntade pensionsavgångar. Därutöver påverkas rekryteringsbehovet i hög utsträckning av verksamhetens uppdrag och mål samt förändringar på nationell, regional och lokal nivå som väntas generera ett ökat kompetensbehov både inom gymnasiet och vuxenutbildningen. Det totala behovet inkluderar även rekryteringar till följd av tjänstledigheter, sjukskrivningar samt tillfälliga utökningar kopplat till verksamhetens behov och nämndens uppdrag.

Under 2024 publicerades ca 65 annonser för anställning som ämneslärare och ca 30 annonser för anställning som yrkeslärare. Hittills 2025 har ca 50 annonser för anställning som ämneslärare publicerats och ca 30 annonser för anställning som yrkeslärare. Ett antal av de publicerade annonserna avser flera anställningar. Nämndens verksamhet har generellt en god attraktionskraft, men rekryteringsläget skiljer sig dock åt inom nämndens verksamhet, där vissa delar av nämndens verksamhet har en högre attraktionskraft än andra.

Samtidigt som nämndens verksamhet växer råder konkurrens om kompetens på arbetsmarknaden. Konkurrenten påverkar rekryteringsläget i varierande utsträckning för olika yrkeskategorier. För yrkeslärare är rekryteringsläget generellt mer kritiskt och det är framför allt påtagligt kopplat till el- och energiprogrammet, VVS- och fastighetsprogrammet, samt fordons- och transportprogrammet. Vidare föranleder den omfattande kompetensförsörjningsutmaningen i välfärdssektorn, en kraftsamling kopplat till utbildning inom vård och omsorg. Rekryteringsläget är generellt balanserat avseende yrkeslärare till vård- och omsorgsprogrammet, men mer kritiskt då kompetens inom modern välfärdsteknik och medicinteknik allt oftare väntas utgöra ett kvalifikationskrav vid rekrytering.

Vid rekrytering av lärare konkurrerar nämndens verksamheter med andra kommuner och enskilda huvudmän med liknande kompetensförsörjningsutmaningar. Vid rekrytering av yrkeslärare är den konkurrerande arbetsmarknaden ännu större, eftersom yrkeslärare har en parallell arbetsmarknad i branscherna, där rekryteringsbehovet ofta är stort. Rekryteringsläget för yrkeslärare påverkas även av konjunkturen, där vissa branscher är mer konjunkturkänsliga än andra. När efterfrågan på yrkeskunniga i branscherna är hög, blir rekryteringsläget avseende yrkeslärare mer kritiskt i nämndens verksamheter.

Det ökade rekryteringsbehovet i nämndens verksamheter är främst påtagligt avseende lärare, men gäller även andra yrkeskategorier. Även chefsförsörjningen i nämndens verksamheter påverkas i stor utsträckning av verksamhetens tillväxt, liksom nämndens mål kopplat till antal medarbetare per chef. Under 2024 rekryterades 9 biträdande rektorer och 5 rektorer. Hittills under 2025 har 36 chefsanställningar annonserats, varav 7 rektorer och 17 biträdande rektorer.

Goda förutsättningar för chefer och kontinuitet i ledarskapet förutsätter att nämndens verksamhet även fortsättningsvis kan rekrytera biträdande rektorer och rektorer baserat på verksamhetens behov. Antalet kandidater vid rekrytering av rektor och biträdande rektor är ofta numerärt stort, men urvalet kvalificerade kandidater är mer begränsat. För att bli aktuell för anställning som rektor och biträdande rektor i nämndens verksamhet ställs höga krav på både utbildning och erfarenhet. Kraven är adekvata utifrån uppdragets komplexa beskaffenhet. För yrkeskategorin rektor styrs behörighetskraven även av skollagen och den som anställs som rektor ska ha pedagogisk insikt, både genom utbildning och erfarenhet. Vidare ställer skollagen krav på särskild befattningsutbildning (**Rektorsprogrammet**) för den som innehar befattningen rektor.

## Riskanalyser

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 %

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
Ämneslärare	 Allvarlig	 Låg	Ämneslärare utgör en verksamhetskritisk och stor yrkeskategori i nämndens verksamhet. Det prognosticerade kompetensgapet utgör en allvarlig risk för kvalitet och likvärdighet i undervisningen. Med en lägre bemanning och en högre andel obehöriga lärare finns risk för en ökad arbetsbelastning. Rekryteringsläget bedöms som balanserat men varierat, där vissa ämnesbehörigheter är svårare att rekrytera än andra. Rekryteringsläget skiljer sig även åt mellan olika delar av nämndens verksamhet, där vissa delar av verksamheten har högre attraktionskraft och ett bättre rekryteringsläge.
Rektor	 Allvarlig	 Medel	Rektor utgör en verksamhetskritisk yrkeskategori i nämndens verksamhet med anledning av att uppdraget innefattar ledningsansvar och befogenheter som styrs av skollagen. Vidare krävs en specifik befattningsutbildning och den som anställs som rektor ska enligt skollagen ha pedagogisk insikt, både genom utbildning och erfarenhet. Kontinuiteten i rektorsrollen påverkar både måloppfyllelse och arbetsmiljö. Chefsförsörjningen i nämndens verksamheter påverkas i stor utsträckning av verksamhetens tillväxt och det är en utmaning att kompetensförsörja i en volym som motsvarar verksamhetens behov. Antalet sökande till annonserade anställningar är ofta numerärt stort, men antalet kvalificerade kandidater färre.

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
<b>Biträdande rektor</b>	 Mindre allvarlig	 Medel	<p>Biträdande rektor har personal- och arbetsmiljöansvar för de stora och verksamhetskritiska yrkeskategorierna ämneslärare och yrkeslärare. Biträdande rektor har inte verksamhetsansvar enligt skollagen.</p> <p>Om biträdande rektorer inte kan rekryteras med den kompetens som krävs påverkar det rektors förutsättningar.</p> <p>Chefsförsörjningen i nämndens verksamheter påverkas i stor utsträckning av verksamhetens tillväxt och det är en utmaning att kompetensförsörja i en volym som motsvarar verksamhetens behov. Antalet sökande till annonserade anställningar är ofta numerärt stort, men antalet kvalificerade kandidater färre.</p>
<b>Yrkeslärare</b>	 Allvarlig	 Hög	<p>Yrkeslärare utgör en verksamhetskritisk och stor yrkeskategori i nämndens verksamhet.</p> <p>Yrkeslärare är undantagna från kraven på behörighet, men har ett unikt ansvar för säkerheten i praktiska lärmiljöer. En lägre bemanning och en högre andel lärare utan relevant yrkeskunskap och pedagogisk kompetens, kan få negativa konsekvenser för säkerheten och utbildningskvaliteten i de praktiska lärmiljöerna.</p> <p>Det prognosticerade kompetensgapet utgör en allvarlig risk för kvalitet och likvärdighet i undervisningen. Med en lägre bemanning och en högre andel obehöriga lärare finns risk för en ökad arbetsbelastning.</p> <p>Rekryteringsläget bedöms som kritiskt och vissa yrkesutbildningar har ett svårare rekryteringsläge än andra. Vid rekrytering av yrkeslärare konkurrerar nämndens verksamheter inte bara med andra kommuner och enskilda huvudmän, utan även med branscher där rekryteringsbehovet är stort.</p>

Utifrån de identifierade kompetensgapen har en riskanalys genomförts i dialog mellan förvaltningsledning, fackliga representanter i förvaltningsrådet samt med huvudskyddsombud.



I riskanalysen för nämndens verksamhet har det bedömts få allvarliga konsekvenser för verksamhet och måluppfyllelse om yrkeskategorierna ämneslärare, yrkeslärare och rektor inte kan rekryteras i enlighet med verksamhetens kompetensbehov. Yrkeskategorin biträdande rektor har inte samma ansvar som rektor enligt skollagen och det prognosticerade kompetensgapet har därför bedömts som mindre allvarligt.

Rekryteringsläget avseende ämneslärare bedöms som balanserat och sannolikheten att nämndens verksamhet inte ska klara kompetensförsörjningen av ämneslärare bedöms som låg. Rekryteringsläget avseende yrkeslärare bedöms som kritiskt med anledning av stora pensionsavgångar, prognosticerad personalomsättning samt målet om att öka antalet platser på yrkesutbildningar både inom gymnasiet och inom vuxenutbildningen. Rekryteringsläget för yrkeskategorierna biträdande rektor och rektor bedöms som kritiskt och det finns viss sannolikhet att rektorer och biträdande rektorer inte kan rekryteras i enlighet med verksamhetens kompetensbehov.

## Kompetensbrist specifik

I detta avsnitt redovisas nämndernas 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 nämnden behöver vidta särskilda åtgärder kring redovisas.

Nedan tabell visar nämndens redovisade kompetensbrister inklusive riskanalys.

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Antal ca	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
Yrkeslärare	Yrkeslärarexamen (behörighet)	65	 Allvarlig	 Hög	<p>För att gymnasieelever och vuxenstuderande i nämndens verksamhet ska få ta del av undervisning av hög kvalitet krävs en likvärdig tillgång till behöriga lärare.</p> <p>På nationell nivå, liksom i nämndens verksamhet, är andelen behöriga yrkeslärare lägre jämfört med ämneslärare.</p> <p>I syfte att främja kvalitet och likvärdighet i undervisningen kommer nämnden verka för att en högre andel yrkeslärare i verksamheten uppnår behörighet genom yrkeslärarprogrammet (90 hp).</p> <p>Antalet nybörjare på lärarutbildningarna minskar, inte minst på utbildning som leder till yrkeslärarexamen och rekryteringsläget avseende behöriga yrkeslärare blir alltmer kritiskt.</p>

## Chefsförsörjning

En god chefsförsörjning med kontinuitet i ledarskapet, särskilt för den verksamhetskritiska yrkeskategorin rektor, är avgörande för nämndens verksamhet.

Chefer i nämndens verksamhet behöver rätt förutsättningar för att kunna utföra sina uppdrag. Verksamhetens och chefers uppdrag analyseras löpande och analysen påverkar hur organisationen och tillhörande stödresurser utformas. Uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet och resultaten från medarbetarenkäten utgör två separata, men kompletterande, delar som ligger till grund för arbetet med chefers förutsättningar i nämndens verksamhet. Från och med 2024 har medarbetarenkäten specifikt utformats för att inkludera frågor om chefers förutsättningar, vilket ger en bredare bild som kan ligga till grund för riktade insatser.

Antalet medarbetare per chef är en faktor som i hög grad påverkar chefens förutsättningar och möjlighet att vara närvarande och tillgängliga i sitt ledarskap. En målsättning i nämndens verksamhet är att ingen chef ska ha fler än 25 underställda medarbetare. Majoriteten av cheferna i nämndens verksamhet har redan idag färre än 25 medarbetare och ett proaktivt arbete pågår för måluppfyllelse.

Att chefer deltar i regelbunden och ändamålsenlig kompetensutveckling är avgörande för kvalitén i ledarskapet och måluppfyllelsen i verksamheten. Chefsuppdragen och dess förutsättningar förändras över tid och chefers formella kompetens behöver stärkas löpande för att möta behovet. Det är därför av största vikt att samtliga chefer i nämndens verksamhet har en individuell utvecklingsplan.

I syfte att stärka den formella kompetensen för yrkeskategorin biträdande rektor kommer nämnden verka för att fler genomgår **Rektorsprogrammet** (30 hp). Hittills har 16 av nämndens biträdande rektorer genomgått **Rektorsprogrammet** och 10 biträdande rektorer är i pågående utbildning.

**Rektorsprogrammet** är obligatoriskt för rektorer och nämnden kommer att verka för att rektorer fortlöpande stärker den formella kompetensen inom relevanta områden, som påbyggnad utöver *Rektorsprogrammet*.

Att identifiera och tillvarata medarbetare med intresse och potential för chefskap är viktigt för nämndens långsiktiga chefsförsörjning. För legitimerade lärare finns **Rekryteringsutbildning för blivande rektorer** (7,5 hp) och för medarbetare i Malmö stad finns ledarskapsprogrammet **Framtida chefer**. Det årliga medarbetarsamtalet utgör ett tillfälle för dialog, där medarbetare med intresse och potential för chefsuppdrag kan identifieras.

Under 2025 har en rektor anställts, organisatoriskt centralt placerad på förvaltningen, med uppdrag att bidra till god kontinuitet i ledarskapet samt kvalitet och måluppfyllelse i nämndens verksamhet. Rektorn går in som tillförordnad rektor vid tillfällig vakans samt utgör stöd för skolledare när det finns behov av förstärkning i ledarskapet samt vid introduktion av nya skolledare.

En god chefsförsörjning bygger även på att nämndens verksamhet kan rekrytera chefer med den kompetens som krävs för uppdraget och i en volym som motsvarar verksamhetens behov. Förvaltningens tillväxt får genomslag även i chefsförsörjningen och under 2025 annonserades 36 chefsanställningar, varav 7 i yrkeskategorin rektor och 17 yrkeskategorin biträdande rektor. Om nämndens verksamhet behöver rekrytera rektorer och biträdande rektorer som saknar de kvalifikationer som krävs för uppdraget krävs en mer gedigen introduktion och ett än mer verksamhetsnära stöd i chefsuppdraget.

## Äskande och uppföljning av medel

För att skapa förutsättningar för nämnderna 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

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel
Yrkeslärare		25	Yrkeslärarsatsning (öka behörighet + överanställning)  Yrkeslärare inom barn och fritid Äskade medel för insatsen: 0 kr.	Öka andelen yrkeslärare med yrkeslärarexamen. Främja den långsiktiga kompetensförsörjningen av yrkeslärare genom överanställning. Antal yrkeslärare som går yrkeslärarprogrammet: 13 Antal överanställda yrkeslärare: 12  Kompetenshöjande insats för yrkeslärare inom barn och fritid på vuxenutbildningen. Syftet med insatsen är att stärka yrkeslärarnas kompetens inom specialpedagogik och socialt arbete, så att de kan undervisa elever mot arbete som stödassistent, personlig assistent, aktivitetsledare inom daglig verksamhet, kriminalvårdare och elevassistent på anpassad skola.	6 700 000	Budgetmedel 2025

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
<b>Medarbetare och chefer på Valdemarsro gymnasium</b>		86	Minska sjukfrånvaron på Valdemarsro gymnasium	Minska sjukfrånvaron på Valdemarsro gymnasium genom insats för arbetsgrupper med psykiskt ansträngande arbetsmiljö, handledning för chefer samt förstärkta kartläggningssamtal.	610 000	Budgetmedel 2025
<b>Yrkeslärare inom vård och omsorg</b>		18	Yrkeslärare inom vård och omsorg	Höja yrkeslärares kompetens inom välfärdsteknik och medicinteknik, så att undervisningen i större utsträckning matchar arbetsmarknadens behov.	2 821 000	Budgetmedel 2025
			Äskade medel i samband med omfördelning 540 000 kr.	Insatsen för yrkeslärare vård och omsorg tilldelades ytterligare 399 031 kr.		

## Uppföljning av medel

Yrkeskategori	Beviljade medel	Uppföljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv).	Överskott/underskott	Omfördelade medel	Omfördelade medel - kommentar
<b>Yrkeslärare</b>	6 700 000		200 000 kr har omfördelats till kompetenshöjande insatser för yrkeslärare inom barn- och fritid på vuxenutbildningen.	1 650 000		
<b>Medarbetare och chefer Valdemarsro gymnasium</b>	600 000			-50 000		
<b>Yrkeslärare inom vård och omsorg</b>	2 599 031			-256 000	399 031	Beviljade medel är inkl. 399 031 kr vid omfördelning

# Kompetensförsörjningsplan

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

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.



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 de olika nämnderna pågår många olika insatser löpande som på olika sätt främjar kompetensförsörjningen. I denna kompetensförsörjningsplan redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande och som är initierade specifikt för att främja kompetensförsörjningen i de delar där kompetensgapet är som störst. Vid genomförande krävs lyhördhet för förändringar i uppdrag och mål och löpande anpassning av aktiviteterna i planen.

## Yrkeslärare

Aktivitet	Aktivitetsbeskrivning	Slutdatum
<b>Yrkeslärarsatsning i två delar</b>	<p>Med start 2025 genomförs en satsning för att öka andelen yrkeslärare med yrkeslärarexamen samt främja den långsiktiga kompetensförsörjningen av yrkeslärare. Satsningen omfattar yrkeslärare både inom nämndens gymnasie- och vuxenutbildning. Satsningen består av två delar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öka andelen behöriga yrkeslärare: Tillsvidareanställda yrkeslärare som saknar yrkeslärarexamen erbjuds möjlighet att studera på yrkeslärarprogrammet, parallellt med fortsatt arbete. Utbildningen omfattar 90 hp och studier genomförs på 40 % under två år. Efter kartläggning av behov och intresse samt valideringsprocess för antagning till yrkeslärarprogrammet, har 13 yrkeslärare påbörjat studier under hösten 2025. De yrkeslärare som studerar erbjuds behovsanpassat stöd under pågående studier.</li> <li>• Överanställning: 12 yrkesskickliga har rekryterats från branscherna och erbjuds tidsbegränsade anställningar på heltid från och med hösten 2025. Med utgångspunkt i yrkeskunnande och expertis från sina respektive branscher och med stöd i det pedagogiska uppdraget får de möjlighet att prova läraryrket och dela med sig av kunskap och engagemang till framtidens yrkesutövare. Genom dessa anställningar möjliggörs även att undervisning kan genomföras, trots ordinarie yrkeslärares frånvaro på grund av studier på yrkeslärarprogrammet.</li> </ul> <p>Yrkeslärarna fortsätter sina studier under läsåret 2026/2027</p>	2027-12-31
<b>Yrkeslärare vård och omsorg</b>	<p>Kompetensförsörjningen i välfärden är en nationell ödesfråga som kommer att kräva omfattande insatser från såväl staten som landets regioner och kommuner. Omställningen till god och nära vård kommer att ställa ytterligare krav på Malmö stads kompetensförsörjning inom vård och omsorg. Malmö stad satsar på modern välfärdsteknik och ett särskilt fokus i nämndens verksamhet även framgent är att utveckla yrkesutbildning inom vård och omsorg, så att framtida medarbetare har den kunskap som krävs för en digital välfärd. Specifikt för yrkeslärare inom vård och omsorg innebär det behov av kompetenshöjande insatser inom modern välfärdsteknik och medicinteknik.</p> <p>Med start 2025 genomförs en satsning för att öka yrkeslärares kompetens inom modern välfärdsteknik och medicinteknik. Satsningen omfattar yrkeslärare både inom nämndens gymnasie- och vuxenutbildning.</p>	2027-12-31

## Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Aktivitetsbeskrivning	Slutdatum
<b>Friskfaktorer</b>	<p>Att skapa en hälsosam och attraktiv arbetsmiljö som minskar sjukfrånvaro och ökar välmående bland medarbetare och chefer har stor betydelse för kompetensförsörjningen. En god arbetsmiljö stärker arbetsgivarvarumärket och påverkar både kvarvaron och verksamhetens attraktionskraft vid rekrytering. Arbetet med friskfaktorer syftar till att identifiera och stärka de faktorer som bidrar till en god arbetsmiljö, exempelvis meningsfullhet, delaktighet och balans mellan krav och resurser.</p> <p>Under 2025 har två pilotskolor i nämndens verksamheter påbörjat arbetet med att implementera friskfaktorer. Pilotskolornas arbete kommer att genomföras och utvärderas under 2026. Om resultatet av utvärderingen visar att arbetet med friskfaktorer gett positiv effekt i nämndens verksamhet kommer implementering av friskfaktorer fortgå och omfatta hela nämndens verksamhet under 2027.</p>	2027-12-31
<b>Spegla Malmö genom kulturell medvetenhet och kompetens- och evidensbaserad rekrytering</b>	<p>Nämndens chefer erbjuds ett verksamhetsnära rekryteringsstöd som innebär att rekryterande chefer skickliggörs i kompetens- och evidensbaserad rekrytering, genom konkret vägledning och närvaro i pågående rekryteringsprocesser. Nya chefer i nämndens verksamhet erbjuds en individuell introduktion. Under våren 2026 planeras en obligatorisk utbildningsinsats i kompetens- och evidensbaserad rekrytering för samtliga chefer i nämndens verksamhet, för att ytterligare kvalitetssäkra processen. Kompetensförsörjningsutmaningarna och rekryteringsläget skiljer sig åt inom nämndens olika verksamheter och därför erbjuds även ett proaktivt stöd med utgångspunkt i specifika förutsättningar i respektive verksamhet.</p> <p>Ett mål i Malmö stad och en förutsättning för att klara kompetensförsörjningen framåt är att organisationen och dess medarbetare ska spegla Malmöbornas skilda erfarenheter och bakgrunder. Förflyttning mot målet förutsätter en kompetens- och evidensbaserad rekryteringsprocess, som motverkar att stereotyper och generaliseringar får inverkan vid urval och beslut. Vidare kommer ett stödmaterial att utvecklas, som hjälper rekryterande chefer att bedöma kandidaters kulturella medvetenhet i den kompetens- och evidensbaserade rekryteringsprocessen.</p>	2027-12-31

Aktivitet	Aktivitetsbeskrivning	Slutdatum
<p><b>Trygghet och säkerhet</b></p>	<p>Arbete för att främja en trygg och säker arbetsmiljö för alla medarbetare är ett prioriterat område i nämndens verksamhet och en viktig faktor i kompetensförsörjningen. Aktiviteter inom olika områden har initierats under 2025 och fortlöper framåt.</p> <p>En särskild satsning har genomförts för att stärka arbetet mot hot och våld inom nämndens verksamheter. Förvaltningsövergripande styrdokument har tagits fram för att underlätta rektors och chefers arbete i det förebyggande arbetet, under pågående händelser och i efterarbetet. Genom denna struktur säkerställs att olika stödfunktioner inom nämndens verksamhet kan erbjuda ett samordnat stöd när behov uppstår. En digital utbildning om våld och hot är en del av introduktionen för nyanställda.</p> <p>I samband med införandet av det nya säkerhetskapitlet i skollagen (6 a kap.) har nämnden genomfört utbildningar för rektorer, biträdande rektorer och sektionschefer. Utöver detta har styrdokument utvecklats för att ge vägledning i skolornas och rektorernas arbete. Framåt kommer ett löpande operativt stöd att erbjudas, ytterligare vilket kommer att stärka verksamhetens förmåga i det brottsförebyggande arbetet.</p> <p>Otillåten påverkan är ytterligare ett prioriterat område och en särskild satsning har genomförts för att öka medarbetarnas motståndskraft mot olika typer av påverkansförsök i deras tjänsteutövning och beslutsfattande. För att stödja detta arbete har en förvaltningsövergripande rutin tagits fram, som ger tydliga riktlinjer för hur situationer kan upptäckas, förebyggas och hanteras av både chefer och medarbetare. Som en del av satsningen genomförs under hösten 2025 utbildningsinsatser för rektorer, biträdande rektorer och sektionschefer.</p> <p>Nämndens verksamhet arbetar aktivt med krisberedskap och civilt försvar. Målet är att säkerställa kontinuitet i verksamheterna så att de kan fungera under såväl fredstid som vid höjd beredskap. Arbetet omfattar både förebyggande planering, utbildningsinsatser och tydliga rutiner för hur verksamheterna ska hantera olika typer av störningar och kriser. På så sätt stärks verksamhetens förmåga att upprätthålla kvalitet och stabilitet i verksamheten oavsett situation.</p>	<p>2027-12-31</p>

## Chefer

Aktivitet	Aktivitetsbeskrivning	Slutdatum
<b>Chefers förutsättningar</b>	<p>En viktig förutsättning för god chefsförsörjning i nämndens verksamhet är att säkerställa att samtliga chefer har goda förutsättningar för ledarskap. En föränderlig kontext kräver en löpande analys av såväl verksamheten som chefers uppdrag. Den löpande analysen utgör en viktig del i hur nämndens verksamheter och tillhörande stödresurser utformas och förändras över tid. Uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet och resultaten från medarbetarenkäten utgör två separata, men kompletterande, delar där chefers förutsättningar undersöks och analyseras. Arbetet med analys och utveckling av chefers förutsättningar fortsätter och insatser kommer att initieras och anpassas utifrån identifierade behov.</p> <p>Antalet medarbetare per chef utgör en faktor som i hög grad påverkar chefers förutsättningar och möjlighet att vara närvarande och tillgängliga i sitt ledarskap. En målsättning är att ingen chef i nämndens verksamhet ska ha fler än 25 underställda medarbetare. Majoriteten av cheferna i nämndens verksamhet har färre än 25 medarbetare och ett proaktivt arbete pågår för att nå målet.</p>	2027-12-31
<b>Individuella utvecklingsplaner och stärkt formell kompetens</b>	<p>Att chefer deltar i regelbunden och ändamålsenlig kompetensutveckling är avgörande för kvalitén i ledarskapet och måluppfyllelsen i verksamheten. Chefsuppdragen och dess förutsättningar förändras över tid och chefers kompetens behöver stärkas för att möta behovet. Det är därför av största vikt att samtliga chefer i nämndens verksamhet har en individuell utvecklingsplan.</p> <p>I syfte att höja den formella kompetensen inom yrkeskategorin biträdande rektor kommer nämnden verka för att fler genomgår Rektorsprogrammet (30 hp). Rektorsprogrammet innefattar studier inom områdena skoljuridik och myndighetsutövning, styrning, organisering och kvalitet samt skolläderskap och pedagogisk ledning. Hittills har 16 av nämndens biträdande rektorer genomgått Rektorsprogrammet och 10 biträdande rektorer är i pågående utbildning.</p> <p>Rektorsprogrammet är obligatoriskt för yrkeskategorin rektor och nämnden kommer att verka för att rektorer fortlöpande stärker den formella kompetensen inom relevanta områden, som påbyggnad utöver Rektorsprogrammet.</p>	2027-12-31