

# Kompetensförsörjning (Nämnd) 2025

---

Grundskolenämnden

## 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 och kvalitativa gap .....	6
Rekryteringsbehov .....	8
Riskanalyser .....	10
<b>Kompetensbrist specifik.....</b>	<b>13</b>
<b>Chefsförsörjning.....</b>	<b>14</b>
<b>Äskande och uppföljning av medel .....</b>	<b>15</b>
Äskande av medel.....	15
Uppföljning av medel .....	19
<b>Kompetensförsörjningsplan .....</b>	<b>21</b>
Elevassistent .....	22
Grundlärare fritidshem.....	23
Förskollärare.....	23
Grundskollärare.....	23
Alla yrkeskategorier .....	24
Sammanslagning av yrkesgrupper .....	26
Stabsbefattningar med högskoleutbildning.....	26

## 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 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.

Årets kompetensgapsanalys påbörjades under våren med dialog inom HR-avdelningen kring vilka svårrekryterade grupper som finns inom förvaltningen och det har sedan legat till grund för personalframskrivningen. Under september genomfördes workshops inom HR-avdelningen och därefter har dialoger hållits med förvaltningsledningen, förvaltningsrådet, arbetsmiljögruppen, stabschefgruppen samt referensrektorerna. En enkät har dessutom skickats till skolläringarna för anpassad grundskola.

## 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.

I tabellen nedan visas den rådata som hämtas från personalframskrivningen för de utvalda kategorierna. Det saknas en kategori i tabellen, *elevnära befattning inom anpassad grundskola*, och anledningen till det är svårigheterna att hämta data för de kategorierna specifikt för anpassad grundskola.

För grundskollärare och grundlärare fritidshem är egentligen kompetensgapen mycket större då en del i gapen är antalet anställda obehöriga lärare som egentligen är vakanta lärartjänster. Mer om detta i avsnitten om *Kvantitativa och kvalitativa gap* samt *Rekryteringsbehov*.

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare enl personalframskrivningen	Gap 2 år enligt personalframskrivningen	Gap 5 år enligt personalframskrivningen
Alla yrkeskategorier	3 384	127	242
Förstelärare	348	13	25
Grundlärare fritidshem	388	15	28
Grundskollärare	2 154	81	154
Rektor Bitr	169	6	12
Speciallärare	146	5	10
Specialpedagog	147	6	11
Stabsbefattningar med högskoleutbildning	32	1	2

## **Sammanfattande analys kompetensutmaningar**

De har blivit svårare att prognosticera hur behov och därmed hur kompetensgapen ser ut om några år. Elevprognosen ger minskat behov men mängden reformer på området bedöms ge ett ökat behov. Dock är behovet av grundskollärare och grundlärare frutids stort men även speciallärare behövs det fler av.

## 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 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; 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.










## Kvalitativa kompetensgap

Kompetens är komplext och medarbetare inom samma yrkesgrupp kan befinna sig på olika kompetensnivåer och ha olika roller och arbetsuppgifter beroende på kompetensnivå. Olika verksamheter kan behöva olika kompetensmix, dvs olika många inom respektive nivå. Kompetensnivåerna är fyra stycken, generella och bedömningen görs på övergripande gruppnivå.

Förvaltningarna kan göra en kvalitativ gapanalys, en bedömning per yrkesgrupp, hur behovet i jämförelse med tillgången på kompetens ser ut. Här redovisas i så fall bara skillnaden, dvs hur stor andel som bedöms saknas på två års sikt inom respektive kompetensnivå.

*Kompetensdefinitionen och nivåbeskrivning enligt ISO standarden; Kompetens är förmågan och viljan att utföra en arbetsuppgift genom att använda kunskap och erfarenhet.*

- **Viss kompetensnivå;** Har viss kompetens inom området, hanterar enklare uppgifter med handledning
- **God kompetensnivå;** Har god kompetens inom området, hanterar normalt förekommande arbetsuppgifter självständigt.
- **Hög kompetensnivå;** Har hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Bidrar till utveckling inom området och kan handleda andra.
- **Mycket hög kompetensnivå;** Har mycket hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Ses som experten: initierar och genomför förändringar inom området där detta är möjligt. Kan agera mentor för andra inom området.

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
Grundlärare fritidshem	388	15	 Mycket mer	28
Förstelärare	348	13	 Samma	25
Speciallärare	146	5	 Mycket mer	10
Rektor Bitr	169	6	 Samma	12
Specialpedagog	147	6	 Mer	11
Grundskollärare	2 154	81	 Mycket mer	154
Alla yrkeskategorier	3 384	127	 Mer	242
Stabsbefattningar med högskoleutbildning	32	1	 Samma	2
Anpassad grundskola, elevnära befattningar	391		 Mer	

Denna rapport har fokus på ovanstående kategorier där de största kompetensförsörjningsutmaningarna har konstaterats. Det innebär att i kompetensgap, riskanalys och föreslagna aktiviteter ingår endast dessa kategorier förutom vissa aktiviteter som gäller för alla medarbetare. Inom grundskoleförvaltningen görs enbart en kvantitativ gapanalys, dock med inslag av kvalitativ analys då det finns specifika gap inom de olika kategorierna, såsom t ex Svenska som andraspråk inom kategorin grundskollärare.

Tabellen ovan ska läsas som att ett gap på 6 specialpedagoger innebär att det utifrån elevprognosen finns 6 specialpedagoger *för mycket* om 2 år.

### Förvaltningens kommentar

Inom grundskoleförvaltningen görs enbart en kvantitativ gapanalys, dock med inslag av kvalitativ analys då det finns specifika gap inom de olika kategorierna, såsom t ex Svenska som andraspråk inom kategorin grundskollärare.

Två kategorier som inom grundskoleförvaltningen har identifierats som svårrekryterade, grundskollärare och grundlärare fritidshem, är speciella då gapen som tas fram i personalframskrivningen behöver kompletteras med andra yrkesgrupper. Detta då andra yrkesgrupper anställts för att täcka behovet då inte tillräckligt med grundskollärare och grundlärare fritids har kunnat anställas.

För kategorin grundskollärare innebär det att även om elevprognosen visar att det om 2 år finns 81 grundskollärare för mycket så påverkas det av att förvaltningen har 164 obehöriga lärare anställda inom grundskolan. Dessutom bedöms hälften av de anställda elevkoordinatorerna och lärarassistenterna (86st) rekryterats pga bristen på grundskollärare. Tillsammans gör detta att gapet egentligen är 169 (-81+164+86).

Samma princip gäller för grundlärare fritids då 38 obehöriga lärare är anställda inom fritidshemmen och det ger ett totalt kompetensgap på 23 (-15+38) grundlärare fritidshem på två års sikt.

Kategorin Elevnära befattningar inom anpassad grundskola har tagits med i årets kompetensgapsanalys, men pga svårigheter att ta fram data för de olika befattningar in anpassad grundskola finns inte specifika gap med i personalframskrivningen utan bara i analys kring kompetensbehov framöver.

Vid jämförelse mellan september 2023 och september 2025 har antalet obehöriga lärare inom grundskolan minskat med 65 medarbetare medan inom fritidshemmen har antalet obehöriga lärare minskat med 41 medarbetare. Antalet grundskollärare har under samma period ökat med 92 och antalet grundlärare fritidshem har ökat med 63 medarbetare. Detta syns även i behörighetsstatistiken där andelen legitimerade lärare inom grundskolan med behörighet i minst ett ämne som de undervisar i har ökat från 83,1% under läsåret 23/24 till 85,2% för läsåret 24/25. Även andelen behöriga lärare inom fritidshem har ökat och ligger för läsåret 24/25 på 60,4%.

När det gäller lärarbehörigheten inom grundskolan så ligger Malmö stad högre än rikssnittet (81,8%) men lägre än Göteborg (85,8%) och Stockholm (89,9%). För behöriga lärare inom anpassad grundskola och i fritidshem ligger dock Malmö stad högre än riket, Göteborg och Stockholm. Inom anpassad grundskola är dock behörigheten generellt låg och hamnar för Malmö stad på 13,3%.

Inför att den förra kompetensgapsanalysen gjordes 2023 konstaterades att personalomsättningen för helåret 2022 hamnade på 12,5%. Sedan dess har personalomsättningen minskat och ligger för helåret 2024 på 8,7%. Flera av kategorierna i årets kompetensgapsanalys ligger under genomsnittet för förvaltningen men specialpedagog, stabsbefattningarna och biträdande rektor ligger högre än genomsnittet.

## 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. 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	Rek behov 2 år personalomsättning enligt PF	Rek behov 2 år pension enligt PF	Tot rek behov
<b>Grundlärare fritidshem</b>	35	5	71
<b>Förstelärare</b>	14	4	5
<b>Speciallärare</b>	9	3	9
<b>Rektor Bitr</b>	15	2	11
<b>Specialpedagog</b>	16	4	16
<b>Grundskollärare</b>	184	23	414
<b>Alla yrkeskategorier</b>	277	41	529



Yrkeskategori	Rek behov 2 år personalomsättning enligt PF	Rek behov 2 år pension enligt PF	Tot rek behov
Stabsbefattningar med högskole- utbildning	4	0	3

I tabellen ovan anges rekryteringsbehov pga personalomsättning och pension, i det totala rekryteringsbehovet finns även den demografiska utvecklingen samt omvärldsfaktorer med. Det gör att det totala rekryteringsbehovet för de flesta kategorierna understiger rekryteringsbehovet för personalomsättning och pension eftersom relevantalet minskar enligt prognosen.

### Förvaltningens kommentar

I dialoger kring kommande kompetensbehov framkommer att det är väldigt svårt att prognosticera och att det är många omvärldsfaktorer som påverkar på olika sätt. Det handlar då dels om konflikter i omvärlden men även om den mängd reformer som genomförts eller som föreslås inom utbildningsväsendet. Utifrån demografin och elevprognoserna så kommer behovet av personal inom grundskolan minska de kommande åren. Personalomsättning och pensioner gör att det ändå finns ett rekryteringsbehov i de kategorier som valts ut som särskilt svårrekryterade och till det kommer alla omvärldsfaktorer som påverkar i olika utsträckning.

Inom anpassad grundskola bedömer drygt hälften av enheterna att behovet av personal kommer att öka de kommande 2 åren. Det handlar då både om en kvantitativ ökning av personal men även en ökning eller utveckling av vissa kompetenser såsom mer medicinsk, pedagogisk och psykosocial kompetens samt inom intellektuell funktionsnedsättning, lågaffektivt bemötande och kommunikation. Det behövs även ökad kunskap om anpassad grundskola hos studenter både inom barn- och fritidsprogrammet och inom lärarutbildningarna. Generellt behövs personal med rätt erfarenhet och kompetens och för till exempel elevassistenter med mer allmän erfarenhet bedöms behovet minska. De kategorier som bedöms behöva öka inom anpassad grundskola är framförallt speciallärare men också förskollärare. När det gäller förskollärare behöver hänsyn tas till behovet inom anpassad grundskola samt hur den 10-åriga grundskola kommer påverka och det kan finnas synergieffekter att dra nytta av så rätt kompetens finns på rätt plats.

För grundskollärare gäller att om man bara ser utifrån elevprognosen så kommer det finnas ett överskott de kommande 2 åren på 81 tjänster inom grundskoleförvaltningen som nämnts ovan och gapet egentligen är -169 om man räknar in andra kategorier som anställts för att minska bristen på behöriga lärare. I det totala rekryteringsbehovet ska dock hänsyn även tas till *personalomsättning* (184 tjänster) och *pension* (23 tjänster) samt ett antal reformer som kan påverka och bedöms öka gapet mycket mer vilket innebär +30%. Sammantaget ger det för grundskollärare ett totalt rekryteringsbehov på 414 tjänster.

När det gäller **10-årig grundskola** ska den tillämpas från den 30 juni 2028 och kommer ge följande konsekvenser:

- Utökad undervisningstid
- Överlämning från förskolan
- Ytterligare utvecklingssamtal och framtagande av individuell utvecklingsplan
- Utökad modersmålsundervisning
- Utökning av anpassad grundskola som kräver mer utbildning för att bedriva undervisning
- I grundskola och anpassad grundskola finns dessutom krav kring det särskilda stödet som inte finns i förskoleklass

Ur kompetensförsörjningspunkt så kommer förändringen påverka genom att antalet grundskollärare bedöms öka, dels genom konsekvenserna i sig men också för att täcka upp för de lärare och förskollärare som behöver fortbildning.

**Professionsprogrammet** innebär att huvudmannens ansvar för kompetensutveckling för lärare, rektorer

och förskollärare preciseras och medarbetare får större inflytande över sin fortbildning. Genom att fler ur personalen bedöms fortbilda sig kommer det påverka tillgången på lärare och förskollärare i skolorna.

**Tid för undervisningsuppdraget** bedöms påverka genom att kravet på antal utvecklingssamtal minskar liksom kraven på dokumentation. Reformen innebär också att lärare och förskollärare kan undervisa mindre och ha mer tid till planering och uppföljning och det bedöms göra att fler lärare och förskollärare behövs.

I utredningen kring **ny lärarutbildning** ställs ökade intagningskrav till utbildningen och det kan göra att antalet lärare som utbildas blir färre men också ett ökat behov av fortbildning för redan behöriga lärare, inom kognitionsvetenskap eller läs- och skrivinlärning. Det kan även göra att de medarbetare som arbetar som obehöriga lärare men som vill utbilda sig behöver längre tid för att få lärarexamen pga längre förberedande studier.

Vidare påverkas gapet för grundskollärare av att det kan behövas fler speciallärare framöver, speciallärare som i grunden är grundskollärare och som dels behöver vara från arbetet pga studierna till speciallärare men sedan också byter tjänst. Behovet av speciallärare bedöms öka inom anpassad grundskola och om förslagen kring **Förbättrat stöd i skolan** genomförs ökar behovet av speciallärare även inom grundskolan.

Många av förslagen syftar till att underlätta för lärare med minskad administration som exempel och det kan öka attraktiviteten i yrket så det blir lättare att rekrytera samt att behålla lärare.

## 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
<b>Grundlärare fritidshem</b>	 Allvarlig	 Hög	Risken finns på de fritidshem som inte kan fylla kompetensgapet.  Risken med kompetensgapet innebär att likvärdigheten mellan fritidshemmen blir lidande, det blir sämre kvalitet i undervisningen, svårare att rekrytera, att fritidshemmen blir tvungna att anställa fel kompetens när det inte finns tillräckligt med grundlärare fritidshem.
<b>Förstelärare</b>	 Mindre allvarlig	 Medel	
<b>Speciallärare</b>	 Allvarlig	 Hög	Risken finns på de skolor som inte kan fylla kompetensgapet.  Gapet kan leda till sämre likvärdighet för eleverna, sämre kvalitet i särskilt stöd och svårt att rekrytera då det inte finns tillräckligt med utbildade speciallärare. Det kan också leda till ökad belastning på grundskollärare som får göra speciallärarnas uppgifter samt ökad belastning på resursskolor då rätt stöd inte kan ges på egna skolan.
<b>Rektor Bitr</b>	 Allvarlig	 Hög	Risken finns på de skolor som inte kan fylla kompetensgapet.  Svårigheterna att hitta rätt kompetens kan leda till bristande kontinuitet och försämrad kvalitet inom skolutveckling. Kompetensbrist hos biträdande rektorer för vissa verksamheter ex fritidshem och anpassad grundskola och svårigheter att se till vilket uppdrag en specifik befattning har. Arbetsmiljön påverkas vid frekventa chefsbyten eller om chefer får utökat uppdrag  Risken består i att det är svårt hitta rätt kompetens och många rekryteringar behöver tas om, trots att det inkommer många ansökningar.
<b>Specialpedagog</b>	 Allvarlig	 Medel	En brist på specialpedagog påverkar hela elevhälsoarbetet och skolan kan inte ge det stöd eleven behöver. Risk för dubbelt uppdrag när det saknas speciallärare och skolan kan inte säkerställa att skollagen uppfylls.
<b>Grundskollärare</b>	 Allvarlig	 Hög	Risken finns på de skolor som inte kan fylla gapet.  Risken med kompetensgapet innebär att likvärdigheten mellan skolorna blir lidande, det blir sämre kvalitet i undervisningen, svårare att rekrytera, att fritidshemmen blir tvungna att anställa fel kompetens, obehöriga lärare exempelvis, när det inte finns tillräckligt med grundlärare fritidshem. Det blir även större arbetsbelastning vid myndighetsutövning för legitimerade lärare när det finns obehöriga

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
			lärare anställda.
<b>Stabsbefattningar med högskoleutbildning</b>	 Allvarlig	 Medel	Gapet påverkar kvaliteten och leveransen till verksamheterna. Den svagaste länken blir generell bild av staberna. Svårt med kontinuitet och kunna ge rätt stöd och större belastning för de som finns kvar. Risk att ärende hanteras fel när inte rätt stöd kan ges. Ställningstagande till om vi ska vara en plantskola eller inte styr vilka aktiviteter som behövs.
<b>Anpassad grundskola, elevnära befattningar</b>	 Allvarlig	 Hög	Kuratorerna behöver vara mer delaktiga i arbetslagen för att säkerställa kvaliteten i det stöd eleverna har rätt till. Behövs antingen direkt insats eller via handledning av kollegor. Om personer som inte har kunskap om anpassad grundskola anställs riskerar det leda till sjukskrivningar och hög personalomsättning.

#### Förvaltningens kommentar



I denna riskanalys har vi identifierat ett antal risker som, om de inträffar, kan få allvarliga konsekvenser för verksamheten. En särskild utmaning har varit att bedöma sannolikheten för vissa risker, då dessa varierar kraftigt mellan olika enheter. På vissa enheter är risken högst relevant och sannolikheten för att den inträffar bedöms som hög, medan den på andra enheter är låg eller obefintlig.

Konsekvenserna om förvaltningen inte kan fylla de identifierade kompetensgapen handlar ofta om att det blir sämre likvärdighet mellan fritidshem eller skolor, att undervisningen eller stödet till eleverna får sämre kvalitet, att det blir svårare att rekrytera och att arbetsmiljön blir lidande.

## Kompetensbrist specifik

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

Nedan tabell är förvaltningarnas redovisade kompetensbrister inklusive riskanalys.

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Antal ca	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
<b>Stabsbefattningar med högskoleutbildning</b>	Kompetensbrist ligger inom senior kompetens, svårt att rekrytera samt att relativt nyexaminerade medarbetare slutar efter kort tid.		 Allvarlig	 Medel	Gapet påverkar kvaliteten och leveransen till verksamheterna. Den svagaste länken blir generell bild av staberna. Ställningstagande till om förvaltningen ska vara en plantskola eller inte styr vilka aktiviteter som behövs.

### Förvaltningens kommentar

I gruppen stabsbefattningar med högskoleutbildning ingår HR-konsult, ekonom och förvaltningsjurist när det gäller personalframskrivningen, men även inom andra grupper som utvecklingssamordnare/sekreterare bedöms det finnas ett kompetensgap. Gapet inom stabsbefattningarna handlar ofta om att relativt nyutbildade personer anställs men sedan slutar efter en kort tid efter att ha skaffat sig mer erfarenhet. Det tar tid, mellan 1 och 3 år, att komma in i processerna och arbetet kräver hög kompetens men även en förmåga att kunna navigera som stödfunktion i en skolförvaltning med olika lagstiftningar som ibland kan stå emot varandra. Den höga personalomsättningen påverkar även arbetsmiljön för de som stannar kvar inom förvaltningen och måste dra ett tyngre lass.

## Chefsförsörjning

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

### Förvaltningens kommentar

Inom området chefsförsörjning har biträdande rektorer valts ut som särskilt svårrekryterade och då handlar det om ett kvalitativt gap, att hitta rätt kompetens och många rekryteringar måste tas om även om det är många sökande.

I Personalredovisningen för 2024 redovisas hur många medarbetare varje chef har och andelen chefer i intervallen 16–20 medarbetare, 21–25 samt chefer med mer än 36 medarbetare ökat. Störst ökning har skett av andelen chefer med 21–25 medarbetare. I genomsnitt har grundskoleförvaltningens chefer 19,7 medarbetare vilket är en liten höjning från 2023 (19,3) samt något högre än Malmö stad (18,1). 12,4% av grundskoleförvaltningens chefer har mer än 30 medarbetare, vilket är Malmö stads riktmärke som maximalt antal medarbetare per chef. Sett till vilka chefskategorier som har flest medarbetare så hamnar biträdande rektor på 24,7 och sektionschef på 24,8.

I medarbetarenkäten för 2024 framgår att grundskoleförvaltningens chefer svarar 4,0 på skala 1-5 att de som helhet har bra organisatoriska förutsättningar för att utföra sitt arbete som chef. Resultatet för om de har tillräckligt stöd för att utföra sitt chefsuppdrag är 4,2. Malmö stad har resultatet 3,8 resp 4,0 och grundskoleförvaltningen ligger därmed över snittet för Malmö stad. På frågan om man har de resurser som krävs för att utföra arbetet svarar Malmö stads chefer 3,5 medan grundskoleförvaltningen hamnar på 3,4.

I dialoger med rektorer inom grundskoleförvaltningen framkommer att de ser behov av ett annorlunda ledarskap framöver, både i klassrummet och i skolledningen. Detta på grund av den förändrade statliga styrningen och det är något som skolledningar men också huvudmannen i stort behöver ta hänsyn till.

## 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

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel
<b>Bibliotekarie</b>	Aug-dec 2025	60	Skolbibliotek, stärka skolbibliotekens roll och kompetens.	Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad kompetens.	240 000	
<b>Elevassistent</b>	Aug-dec 2025	900	Vidareutbildning av elevassistenter för att kompetenshöja och därmed kunna ge elever rätt stöd. Kostnader för vikarier i samband med utbildning, upphandla utbildning, kostnader för litteratur i samband med utbildning. Projektanställa medarbetare för framtagande av utbildning riktad till elevassistenter i LMS, Malmö Lär. Ex. på utbildningsinsatser lågaffektivt bemötande, NPF,	Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad kompetens för elevassistenter. Utifrån ett identifierat behov kring elevassistentens uppdrag behövs kompetensutveckling. Elevassistenter ska kunna växa och utvecklas i sin yrkesroll och kunna utföra sitt yrke med bra kvalitet. Ökad måluppfyllelse för elever i behov av stöd.	1 600 000	Budgetmedel 2025

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
			motiverande samtal mm.			
<b>Kurator</b>	mars-dec 2025	80	Elevhälsa, tillsätta ett projekt för att arbeta fram en introduktion och en kompetensutvecklingsplan för kuratorerna/ elevhälsan .		340 000	
<b>Modersmåslärare</b>	1. Aug-dec 2025 2. Jan-dec 2025 3. Jan-dec 2025	110	1. Modersmåslärare, omställningsprocess, inmatchning till ny tjänst utifrån behörighet/leg, krävs "praktik/gå bredvid" då de inte undervisat i annat ämne som de har behörighet/leg i. Antal: 10. 2. Studiehandledning på modersmålet - uppdragsutbildning MAU/LU 7,5 Hp. Antal: 50. 3. Vidareutveckling av professionsspråket - uppdragsutbildning MAU (avtal tecknat). Antal: 50.	2. Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad kompetens. 3. Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad kompetens.	1 250 000	Budgetmedel 2025
<b>Grundskollärare</b>	1. Aug-dec 2025 2. Jan-dec	230	1. Vikariekostnader i	1. Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv	1 900 000	Budgetmedel 2025



Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
	2025 3. Sept-dec 2025 4. Jan-dec 2025		<p>samband med vidareutbildning av lärare med legitimation i svenska i samarbete med MAU för att få legitimation i Svenska som andraspråk och öka sin kompetens och måluppfylles en för eleverna i ämnet. Antal: 30.</p> <p>2. Inköp av litteratur för utlokaliserad handledarutbildning samt vikariekostnader för att våra lärare ska gå utbildningen. Detta höjer kompetensnivån i handledning av lärarstudenter och ökar sannolikheten att våra studenter väljer Malmö stad som arbetsgivare.</p> <p>3. Inköp av föreläsning kopplat till språkutveckling och läsinlärning på en gemensam studiedag på</p>	<p>arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad behörighet för lärare</p> <p>2. Hållbart arbetsliv och attraktiv arbetsgivare</p> <p>3. Elevers läsutveckling är ett prioriterat område, då låg måluppfyllelse i detta ämne har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet. Lärares och övrig skolpersonals kunskaper inom detta ämne behöver förstärkas.</p> <p>4. Öka elevers måluppfyllelse, attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och ökad kompetens</p>		

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
			temat hela Malmö läser 22/9 2025.+C5 (Pedagog malmö live)  4. Uppdragsutbildning för prioriterade skolor från Umeå universitet. Antal: 500.			
<b>Alla yrkeskategorier</b>	Jan-dec 2025	6 000	1. Det finns ett behov att både kartlägga fortbildnings behov samt att skapa digitala lättillgängliga fortbildningar inom olika områden för att fler yrkesgrupper ska få möjlighet att kompetensutveckla sig och på så sätt växa i sin yrkesroll. En projektanställning motsvarande 50% under begränsad period införs för detta ändamål. (Tjänst LMS)  2. Heder - vikariekostnader kopplat till kompetensutveckling av medarbetare.	1. Med hjälp av lättillgängliga fortbildningar kan fler av GRF:s personal få tillgång till kompetensutveckling och på så sätt växa och utvecklas i sin yrkesroll.  3. Läsfrämjande och kompetenshöjande insatser kring läsning, för att öka läslusten hos elever.	1 100 000	Budgetmedel 2025

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansierings medel
			3. Inköp av föreläsning kopplat till språkutveckling och läsinlärning. Malmö läser.			

## Uppföljning av medel

Yrkeskategori	Beviljade medel	Uppföljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv) ?	Överskott/underskott	Omfördelade medel	Omfördelade medel - kommentar
<b>Bibliotekarie</b>						
<b>Elevassistent</b>			Inköp av utbildningsmodul för ca tkr700 ska vara klart i december. Överskott på 500 000kr, filmproduktion i åtagandet.			
<b>Kurator</b>			80st. Överskott på 53946kr			
<b>Modersmåslärare</b>			Insats 2 kommer inte genomföras, 500 000kr omfördelas.			
<b>Grundskollärare</b>			1. Deltagarantalet är justerat till 25 istället för 30. Äskat 50000 mer vid halvårsuppföljning. 2. Äskat 100000 mer vid halvårsuppföljning. 3. Äskat 140000 mer vid halvårsuppföljning. Elevers läsutveckling är ett prioriterat område, då låg måluppfyllelse i detta ämne har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet. Lärares och övrig skolpersonals kunskaper inom detta ämne behöver			

Yrkeskategori	Beviljade medel	Uppföljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv) ?	Överskott/underskott	Omfördelade medel	Omfördelade medel - kommentar
			förstärkas.			
<b>Alla yrkeskategorier</b>			<p>1. Istället för att rekrytera en utbildningsproducent så valde GRF att tillsammans med en leverantör bygga en utbildning för att utveckla process och organisation kopplat till Malmö Lär, samtidigt som vi publicerar en utbildning för att leva upp till nya lagkraven i AI-Act. Underskottet på 150 000kr balanseras med överskottet på insatserna som ej kunde genomföras.</p> <p>3. Insatsen pågår och beräknas vara klart i december. Äskat 140 000kr mer vid halvårsuppföljningen.</p>			

# Kompetensförsörjningsplan

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

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

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

## Kompetensförsörjning

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

### Verktyg för att säkra kompetensen

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



### Påverkansfaktorer

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



Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

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

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

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 planen redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

## Elevassistent

Aktivitet	Slutdatum
<b>Utredning av befattningen elevassistent</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> En utredning kring befattningen elevassistenter genomfördes 2023-2024 och har utmynnat i ett antal förslag och delprojekt. Bland annat kring kompetensmodell, utbildningspaket och introduktion. Arbetet är påbörjat i samarbete mellan HR-avdelningen och Avdelningen för stöd- och utveckling med mål att kunna färdigställas och implementeras år 2026. Målet är att insatserna ska leda till förbättring ur flera perspektiv för elevassistenter, dvs behålla, utveckla och introducera.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen och Avdelningen för stöd och utveckling	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Samordning av APL (Arbetsplatsförlagt lärande)</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Arbete med en samordnad APL-ansvarig har påbörjats för barn-och fritidsprogrammet för att ge fler studenter möjlighet till APL i grundskolan som en del i framtida kompetensförsörjning av elevassistenter med utbildning och kompetens för arbetet som elevassistent. Under höstterminen 2025 har elever från barn-och fritidsprogrammet på Komvux och Pauliskolan haft APL på ett 20-tal grundskolor. Bokningssystemet praktikplatsen.se har använts och initialt har den samordnade APL-ansvariga ansvarat för registrering av skolor och platser och fört dialog kring platserna med gymnasiet/Komvux och grundskolorna. Under våren 2026 fortsätter implementeringen av systemet. Handledarna ute på grundskolorna för studenterna på barn-och fritidsprogrammet ska kunna delta i Skolverkets webbaserade handledarutbildning som omfattar en dag. Handledaren ges möjlighet att göra utbildning på sin arbetsplats och detta arbete sker från hösten 2026.	

## Grundlärare fritidshem

Aktivitet	Slutdatum
<b>Uppdragsutbildning i samarbete med Kristianstad högskola</b>	2028-06-30
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> För att säkerställa att den pedagogiska kvaliteten inom fritidshemmen möter de krav som ställs är det avgörande att medarbetarna har rätt utbildning för uppdraget och kan ta det ansvar för innehåll och utveckling som krävs. Förvaltningen har sedan 2017 drivit en uppdragsutbildning för skickliga medarbetare som saknar behörighetsgivande utbildning för uppdraget som grundlärare fritidshem. Syftet är att öka andelen högskoleutbildade till minst 75 procent i fritidshem. Utbildningen sträcker sig över fem terminer och omfattar 100 procent studier med möjlighet att validera kunskap. Arbetstid som avsätts för studier är 20 procent.  I januari 2026 kommer drygt 35 medarbetare examineras samtidigt som en ny omgång medarbetare kommer påbörja utbildningen. Genom uppdragsutbildningen som påbörjades under 2017 har andelen behöriga lärare inom fritidshemmen ökat år för år och ligger för läsåret 24/25 på 60,4%.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	

## Förskollärare

Aktivitet	Slutdatum
<b>Utredning kring 10-årig grundskola</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Regeringen har fattat beslut om 10-årig grundskola vilket kommer påverka mycket, både för elever och lärare men även för förvaltningen i stort bl a när det gäller kompetensförsörjning och -utveckling men också bemanning. Ett projekt kommer därför utreda detta vidare.	

## Grundskollärare

Aktivitet	Slutdatum
<b>VFU-studenter framtida medarbetare</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Under 2020 initierade förvaltningen en strategisk satsning på de lärarstudenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) på förvaltningens skolor. Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är gruppen oerhört viktig och genom att öka både likvärdigheten och kvaliteten på VFU:n förväntas fler nyexaminerade studenter välja Malmö stad som arbetsgivare efter slutförd utbildning.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Uppdragsutbildning inom Svenska som andraspråk</b>	2026-07-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Sedan några år har det identifierats ett kompetensgap gällande SVA, svenska som andraspråk. Detta gör att det kan finnas ett dolt gap av antalet lärare inom svenska som andraspråk då antalet elever som är i behov av svenska som andraspråk inte uppmärksammas i tillräcklig omfattning. Det har sedan tidigare tagits fram nya riktlinjer och modulen SVA-luppen som stöd. Sedan höstterminen 2025 anordnar grundskoleförvaltningen tillsammans med Malmö Universitet en examensgivande utbildning inom SVA på kvartsfart under två terminer. I den första omgången med start höstterminen 2025 deltar drygt 20 medarbetare från grundskoleförvaltningen.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	

Aktivitet	Slutdatum
<b>Aktivitet</b>	<b>Slutdatum</b>
<b>Arbetsintegrerad lärarutbildning (AIU)</b>	2028-06-30
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Lärarstudenter är en viktig resurs för kompetensförsörjning och det är angeläget att grundskoleförvaltningen fortsätter samarbetet med Malmö universitet och andra lärosäten som erbjuder lärarutbildningen. Studenter som väljer att arbeta samtidigt som sina lärarstudier ska erbjudas attraktiva anställningsvillkor som möjliggör att studera på heltid och utöver det arbeta i viss omfattning. De senaste åren har allt fler arbetsintegrerade lärarutbildningar startat i landet och från och med 2019 erbjuder Malmö universitet en Arbetsintegrerad lärarutbildning (AIU) inom grundlärarprogrammet F-3 och 4–6. Projektet tar inte in fler studerande och den sista omgången som började under 2023 kommer gå kvar till sommaren 2028.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Kompetensutvecklar obehöriga till behöriga</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Inom grundskoleförvaltningen arbetar många obehöriga lärare som skulle kunna läsa in en lärarexamen utifrån den utbildning de redan har. Grundskoleförvaltningen ger därför ett antal medarbetare möjlighet att få deltidstjänstledigt med lön för studier till grundlärarexamen (F-3, 4-6 samt med inriktning mot arbete i fritidshem) samt ämneslärarexamen 7-9. Syftet är att öka andelen behöriga lärare inom grundskolorna i Malmö. Detta sker dels inom VAL-projektet, dels inom ramen för samarbete med Teach For Sweden. Genom att förvaltningen kartlägger formell utbildningsbakgrund på gruppen obehöriga lärare kan insatser riktas och anpassa efter de förutsättningar som finns.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	

## Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
<b>Behållarperspektivet – Hållbart arbetsliv och friskfaktorer</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Genom att vara en god organisation och att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv bidras till att medarbetare vill och orkar stanna kvar i yrket ett helt yrkesliv. Dessa förutsättningar kan handla om allt från arbetsmiljö, arbetstid, bemanningsfrågor eller lön. För att behålla befintlig personal i grundskoleförvaltningen ska alla arbeta för en trygg skola och en god arbetsmiljö. För att främja hälsa och förebygga ohälsa behöver arbetsgivaren löpande identifiera risker, utreda och bedöma allvarlighetsgrad, åtgärda och följa upp hur arbetsmiljön är, påverkas och kan förbättras på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall kan förebyggas. Det är av vikt att varje skola har egna lokala rutiner inom hot- och våld och att dessa är kända av all personal, även tillfälliga vikarier m.fl. Med ett bra förebyggande arbetet går det att skapa en arbetsplats där personalen kan känna trygghet, även i verksamheter där risken för att bli utsatt för hot och våld är påtaglig.	
Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv bedöms arbetsmiljön alltid vara en av de viktigaste förutsättningarna för att grundskoleförvaltningen ska kunna behålla sina medarbetare och attrahera nya. Detta ligger i grunden alltid i Malmö stads personalpolicy om att skapa en trygg arbetsmiljö.	
I avtalsrörelsen 2024 enades parterna om en avsiktsförklaring om friskfaktorer i välfärden som gäller under 2024–2026. Friskfaktorer innebär arbetsmodell som fungerar förebyggande och främjande. En stor fördel med en sådan arbetsmodell är att det är kostnadseffektivt – det är mer ekonomiskt att förebygga problem än att åtgärda dem när de väl har uppstått. Liksom tidigare huvudöverenskommelse ställer det nya avtalet HÖK25 krav på arbetsgivare att arbeta med friskfaktorer. Arbetsmiljögruppen, utskottet till förvaltningsrådet, har därför utbildats som projektstödare (ambassadörer) inom friskfaktorer och förvaltningsledningen beslutade i november om ett projekt	



Aktivitet	Slutdatum
vars övergripande syfte är att starta upp arbetet med friskfaktorer i grundskoleförvaltningen.  Implementering har påbörjats under hösten 2025 av 5 fackliga, en rektor och en utvecklingssamordnare från HR och fortsätter under 2026. Det verksamheter, som nu arbetar med friskfaktorer under ledning av ambassadörerna är 7 skolor, en rektorsgrupp i utbildningsområde C samt avdelningen för stöd och utveckling.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen, skollädares partsgemensamt arbete med lärarfacken	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Förlängt arbetsliv</b>	2026-01-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Malmö stad utreder vad förlängt arbetsliv kan innebära för kommunen och hur olika förmånsmodeller kan användas som arbetsgivarverktyg som del i lösningen på kompetensutmaningen. Det sker under 2026 förändringar i pensionssystemet där en riktålder för pension satts till 67 år och tidigast uttag av allmänna pensionen satts till 64 år. Inom AKAP-KR finns från och med januari 2027 olika modeller för partiell nedtrappningsförmån och grundskoleförvaltningen kommer utifrån de identifierade kompetensgapen utreda hur de olika modellerna kan användas och till vilka grupper de ska erbjudas.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Introduktion för chefer och medarbetare</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Grundskoleförvaltningen arbetar med en introduktionsprocess som löper under medarbetarens första år och inleds redan innan första anställningsdag (preboarding). En god introduktion kan spela en viktig roll för en arbetsgivares kompetensförsörjning. Dels eftersom det påverkar hur snabbt en medarbetare blir effektiv i sitt arbete, men även hur länge man väljer att stanna samt hur man pratar om sin arbetsgivare. Utifrån både intern kontroll samt exitenkät till medarbetare kan vi se att processen för introduktion inte efterlevs som den ska och att många upplever brister i introduktionen.  Grundskoleförvaltningen genomförde 2024 ett pilotprojekt för att digitalisera introduktionen genom systemet Whippy. Syftet var att öka likvärdigheten, kunna individanpassa och förbättra följsamheten. Ytterligare ett syfte var att förbättra kandidatupplevelsen, då systemet håller kontakt med den nya medarbetaren från start, samt skapa förutsättningar för den nya medarbetaren att ta större ansvar för sin egen introduktion. Pilotprojektet utvärderades i januari 2025 med gott resultat, dvs både chefer och kandidater upplevde en förbättring av introduktionen. Grundskoleförvaltningen arbetar därför med att upphandla ett system för digital introduktion.  I grundskoleförvaltningen finns en introduktionsprocess för nya chefer. Denna process har HR-avdelningen nyligen tagit över ansvaret för och kommer under 2026 arbeta för att digitalisera denna introduktion på samma vis som processen för medarbetare samt ta ett helhetsgrepp och göra en tydligare koppling till stadens gemensamma introduktionsprocess för chefer.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	
Aktivitet	Slutdatum
<b>Rekryteringsprocessen</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> HR-avdelningen genomför i dialog med statskontoret en översyn av rekryteringsprocessen för att utveckla processen.	



## Sammanslagning av yrkesgrupper

Aktivitet	Slutdatum
<b>Chefsförsörjning</b>	2026-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> I samband med Personalredovisning 2021 beslutade Kommunstyrelsen i april 2022 att ge stadskontoret i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Utifrån detta definierade HR-avdelningen på stadskontoret 11 deluppdrag för att skapa förflyttning i chefsförsörjningsfrågan där ett deluppdrag var Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare. 2025 fattade kommunfullmäktige därför beslut om ett riktmärke som innebär att ingen chef i Malmö stad ska ansvara för fler än 30 medarbetare år 2030. Under 2026 kommer Grundskoleförvaltningen kartlägga vilka effekter detta kommer innebära och påbörja förflyttningen för att nå målet. Som del i arbetet med att förbättra chefers arbetsmiljö kommer Malmö stad även arbeta med Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet med start 2026.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	

## Stabsbefattningar med högskoleutbildning

Aktivitet	Slutdatum
<b>Kvalitativ kompetensgapsanalys inom staberna.</b>	2026-06-30
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Inom staberna har det identifierats ett kompetensgap som handlar om att det är svårt att attrahera senior kompetens och en del medarbetare slutar inom grundskoleförvaltningen efter att under några år ha skaffat sig arbetslivserfarenhet. Det tar ofta mellan 1 och 3 år att komma in i processerna och det krävs hög kompetens för att klara uppdraget samt ett särskilt mindset att navigera i skolans värld, med rektors ansvar för den inre organisationen och huvudmannens övergripande ansvar samt att olika lagstiftningar i vissa fall kan stå emot varandra. En kvalitativ kompetensgapsanalys på individnivå ger en bättre bild över hur kompetensen ser ut och vilka gap som finns nu och på sikt och därigenom kan vidare insatser för att minska gapen initieras. Arbetssättet kan sedan användas på andra grupper, verksamheter eller kategorier.	
<b>Utförare</b> HR-avdelningen	