



Tjänsteskrivelse

Datum

2025-11-27

Vår referens

Fredrik Larsson

HR-konsult

fredrik.larsson2@malmo.se

Kompetensförsörjningsrapport 2025

FRI-2025-1266

Sammanfattning

I ärendet beskrivs förutsättningar och utmaningar avseende fritidsförvaltningens ("förvaltningen") kompetensförsörjning. Förvaltningen har identifierat två yrkeskategorier, badvärd och fritidsledare, där utmaningarna utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv bedöms vara som störst.

Förslag till beslut

Fritidsnämnden godkänner nulägesbeskrivningen av förvaltningens kompetensförsörjningsbehov.

Fritidsnämnden skickar ärendet vidare till kommunstyrelsen för fortsatt hantering.

Fritidsnämnden ger förvaltningen i uppdrag att arbeta i enlighet med framtagna plan.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse fritidsnämnden 251218
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 fritidsförvaltningen

Beslutsplanering

Fritidsnämndens ordförandeberedning 2025-12-03

Fritidsnämndens Arbetsutskott 2025-12-11

Fritidsnämnden 2025-12-18

Beslutet skickas till

Kommunstyrelsen

Ärendet

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.

I denna rapport redovisas fritidsnämndens ("nämnden") samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, rekryteringsbehov, 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.

Kompetensgap

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

Gapen redovisas på två och fem års sikt. 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.

Kvalitativa kompetensgap

Kompetens är komplext och medarbetare inom samma yrkesgrupp kan finna 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.

Kompetensdefinitionen och nivåbeskrivning enligt ISO standarden enligt nedan beskrivning.

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.

Förvaltningens kommentar

Förvaltningen har valt att göra en gap-analys för yrkeskategorin fritidsledare.

Fritidsledare är den yrkeskategorin i förvaltningen som det upplevs finnas flest utmaningar kring kopplat till kompetensförsörjning. Fritidsförvaltningens 109 fritidsledare arbetar alla i förvaltningens fritidsgårdsenhet fördelat på sju sektioner. I jämförelse med många andra yrkeskategorier i staden är fritidsledare en liten grupp. Därför behöver resultaten från gap-analysen tolkas i den kontexten.

Resultat

Nedan följer resultatet från gap-analysen. Först redovisas gapet på kort sikt (2år) och därefter på lång sikt (5år).

Fritidsledare	GAP	GAP i procent
GAP kort sikt 2 år		
Viss	5	plus 16,6%
God	-14	minus 26,4%
Hög	-11	minus 35,4%
Mycket hög	-2	minus 50%

Resultatet från gap-analysen på kort sikt visar att det finns på ett kvantitativt och kvalitativt gap för de flesta kompetensnivåer.

För kompetensnivån viss kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett överskott av kompetens med fem medarbetare eller 16,6% av det totala behovet.

För kompetensnivån god kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 14 medarbetare eller 26,4% av det totala behovet.

För kompetensnivån hög kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 11 medarbetare eller 35,4% av det totala behovet.

För kompetensnivån mycket hög kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 2 medarbetare eller 50% av det totala behovet.



Fritidsledare	GAP	GAP i procent
GAP lång sikt 5 år		
Viss	6	plus 20%
God	-24	minus 38%
Hög	-11	minus 35,4%
Mycket hög	-5	minus 71,4%

Resultatet från gap-analysen på lång sikt visar att det finns på ett kvantitativt och kvalitativt gap för de flesta kompetensnivåer.

För kompetensnivån viss kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett överskott av kompetens med sex medarbetare eller 20% av det totala behovet.

För kompetensnivån god kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 24 medarbetare eller 38% av det totala behovet.

För kompetensnivån hög kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 11 medarbetare eller 35,4% av det totala behovet.

För kompetensnivån mycket hög kompetens tror förvaltningen att det kommer att finnas ett underskott av kompetens med 5 medarbetare eller 71,4% av det totala behovet.

Analys

Förvaltningen tror att det upplevda underskottet på kompetens i tre utav fyra kompetensnivåer beror på att fritidsledarnas uppdrag förändras och kommer att bli mer komplext i framtiden.

Det kommer inte räcka längre att enbart arbeta främjande med de ungdomar som besöker fritidsgårdsenhetens verksamheter. För att klara uppdraget framåt och erbjuda alla ungdomar i Malmö en meningsfull fritid behöver fritidsledarna också arbeta förebyggande, mer mobilt och mer trygghetsskapande än tidigare. Detta arbetssätt ökar kraven både på verksamheten och på fritidsledarna.

Att förvaltningen anser att det numerärt behövs relativt lite kompetens i kompetensnivån mycket hög kompetens kan vid en första anblick te sig märklig. Analysen som förvaltningen har gjort visar att ha en högre andel kompetens i kompetensnivåerna god kompetens och framför allt hög kompetens kommer att kompensera för den mindre andel kompetens i kompetensnivån mycket hög kompetens. Förvaltningen tror inte att det är realistiskt att ha mer kompetens i nivån mycket hög kompetens än vad prognosen säger.



Anledningen till att förvaltningen tror på ett överskott utav kompetens i kompetensnivån viss kompetens beror också på att uppdraget som fritidsledare kommer att bli mer komplext och utmanande. Om uppdraget ställer högre krav behöver mer kompetens förflyttas från kompetensnivå viss kompetens till de andra kompetensnivåerna.

Förvaltningen ser också att det finns ett kvantitativt gap att ta hänsyn till. Över en femårsperiod tror förvaltningen att det kommer att fattas upp till 34 fritidsledare för att kunna bedriva en verksamhet som når de uppsatta målen. En anledning till det kvantitativa gapet är att fritidsgårdsverksamheten kommer att få utökande öppettider, verksamheten har som mål att vara öppen 365 dagar om året. Om detta ska kunna genomföras tror förvaltningen att fritidsgårdsverksamhetens bemanning behöver utökas.

Slutsats

Förvaltningen är medveten om den kompetensutmaning som fritidsgårdsverksamheten står inför. För att kunna hantera den här utmaningen genomför förvaltningen olika kompetenshöjande insatser. Dessa insatser beskrivs i avsnittet om förvaltningens kompetensförsörjningsplan.

Kompetensförsörjningsplan

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

Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

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

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

I planen grupperar förvaltningarna sina aktiviteter inom 12 olika områden;

1. Rekrytering
2. Arbetsmiljö och rehab
3. Lön (meddellöneförflyttning)
4. Kompetensutveckling/lärande



5. Aktiva åtgärder
6. Chefsförsörjning
7. Omställning
8. Förlänga arbetslivet
9. Schemaläggning o bemanning
10. Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt
11. Arbetsmarknadsåtgärd
12. Annat

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

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

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

Förvaltningens redovisade aktiviteter listas nedan.

**Badvärd**

Aktivitet	Slutdatum	Aktivitetsbeskrivning	Utförare
Validering av badvärdar	2026-12-31	En intern validering som fritidsförvaltningen gör för att kvalitetssäkra arbetet och ge högre status för yrket. Denna validering ersätter badmästarutbildningen som medarbetare kunde gå tidigare	Fritidsförvaltningen
Minska antalet deltids-och visstidsanställda	2025-12-31	Genom att anställa utöver ordinarie bemanning vill enheten minska behovet utav kortare vikariat som beror på frånvaro och deltidsanställningar. De badvärdar som är utöver ordinarie bemanning kan täcka upp för tillfälliga vakanser.	Berörda verksamheter
Rekrytera simlärare med rätt kompetens	2026-12-31	Genom nätverk få in nyexaminerade simlärare i verksamheterna som sen kan bygga på sig erfarenhet i yrket.	Berörda verksamheter
Utbilda badvärdar via Komvux	2026-12-31	Genom ett samarbete mellan ASF och Komvux ska utbildning till badvärd erbjudas personer som står långt från arbetsmarknaden. Deltagarna i utbildningen kommer att erbjudas praktik på fritidsförvaltningens anläggningar. Efter avslutad och godkänd utbildning är deltagarna kvalificerade för en anställning som badvärd på någon utav fritidsförvaltningens badanläggningar.	ASF, Komvux och Fritidsförvaltningen

Fritidsassistent

Aktivitet	Slutdatum	Aktivitetsbeskrivning	Utförare
Nytt rekryteringspaket	2026-12-31	För att kunna attrahera rätt kompetens till fritidsförvaltningens fritidsgårdar har HR, kommunikation och sektionscheferna på fritidsgårdarna arbetat fram ett nytt rekryteringspaket. Rekryteringspaketet består av: Ny utformning utav annonser; Uppdaterad kravprofil; Nytt employer brandingarbete i form av rekryteringsfilm och inlägg på sociala medier; Hjälp utav AI vid ett första urval; och Personlighetstest som en del utav rekryterings processen	HR, kommunikation och chefer
Fritidsledare med samordningsansvar	2026-05-31	För att underlätta för fritidsgårdarnas sektionschefer har projektet "fritidsledare med samordningsansvar" startats. Projektet innebär att en medarbetare på varje fritidsgård får ett utökat administrativt ansvar. Detta för att avlasta för närmsta chef och kollegor. Projektet löper fram tills 260531, efter detta kommer arebtsgivaren besluta om rollen ska permanentas.	Medarbetare och chefer
Ökad chefstäthet	2025-12-31	Genom att omvandla en tjänst som utvecklingssamordnare till sektionschef har chefstätheten på fritidsgårdarna kunnat öka. Varje sektionschef har nu ansvar för färre verksamheter än tidigare.	Enhetschef och HR



Aktiviteter som berör flera yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum	Aktivitetsbeskrivning	Utförare
Uppföljning av tilldelade kompetenslyftsmedel	2025-12-31	Fritidsförvaltningen har valt att satsa de kompetenslyftsmedel som förvaltningen fått tilldelade sig på följande utbildningar: Lågaffektivt Bemötande - Bad, rekreation och fritidsgårdarna; Neuropsykiatriska Funktionsnedsättningar (NPF) - Fritidsgårdar & Simlärare; HBTQI+ - Bad, rekreation och fritidsgårdar; AI för chefer och personal i ledande roller; Poollivräddarutbildning – Bad; Vattenträningutbildning – Bad; Bastumästarutbildning – Bad; Simlärarutbildning – Bad; Trygga Barnet – Fritidsgårdarna; MVP-Fritid - våldspreventivt arbetsmaterial – Fritidsgårdarna; Coachande förhållningssätt – Fritidsgårdarna; Städutbildning - Bad & Rekreation; Medborgardialog - Lokal utveckling; TAKK för Simskolan – Simlärare; Hot & Våld inom Idrottsanläggningar - Malmö Lär - Drift, FIE, Bad & Rekreation; Hygienkörtkort/Livsmedelshygien - Bad, Rekreation, Fritidsgårdar; PDV - Pågående dödligt våld - Alla	Förvaltningen och externa utbildare

Finansiering har skett genom de kompetenslyftsmedel som förvaltningen har fått tilldelat sig från staden centralt.

Förvaltningens kommentar

Förvaltningen har i årets kompetensförsörjningsplan valt att fokusera på två yrkeskategorier, badvärdar och fritidsledare. Det är bland dessa kategorier som förvaltningen upplever att det finns störst utmaningar med kompetensförsörjningen. Nedan följer en beskrivning av de upplevda utmaningarna och vilka insatser som görs för att förebygga dessa.

Badvärd

Förvaltningen hade vid genomförandet av kompetensanalysen 49 tillsvidareanställda badvärdar varav 21 är kvinnor och 28 är män. Grundkraven för en anställning har förändrats över tid, bland annat eftersom badmästarutbildningen har lagts ner. För att utveckla verksamheten med ökat antal aktiviteter och attraktioner, har kravprofilen arbetats om med mer fokus på service, värdskap, underhållning och aktiviteter. Säkerhetsfrågorna utgör alltid grunden och är i centrum.

Grunduppdraget för badvärdarna skiljer sig något åt eftersom de olika badanläggningarnas uppdrag ser olika ut. Förvaltningen har därför inget behov av att alla medarbetare har hög kompetens inom alla de områden som nämnts ovan. Samtliga badvärdar behöver dock uppfylla den grundkompetens som krävs.



I förvaltningens simsektion där simundervisning ges, ställs det andra kompetenskrav än på övriga badsektioner. Förvaltningen ser där en framtida utmaning i att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Förvaltningen upplever ingen större utmaning att hitta den efterfrågade kompetensen vid rekrytering. Utmaningen ligger i stället att behålla kompetensen över en längre tid. Personalomsättningen för yrkeskategorin ligger i år på 14%, vilket är högre än önskvärt. Fokus framöver behöver vara att fortsätta stärka och utveckla kompetensen hos medarbetarna.

Förvaltningen anser att det finns utmaningar för yrkeskategorin när det kommer till kompetensförsörjning. Analysen som genomförts påvisar att rådande höga personalomsättning samt korttidsfrånvaro påverkar verksamheten och arbetsmiljön. De aktiviteter som ingår i kompetensförsörjningsplanen speglar utmaningarna och har som mål att kunna hantera dessa.

I ett led att minska personalomsättningen kommer förvaltningen att se över anställningsformerna för yrkesgruppen. Förvaltningen kommer att arbeta för att minska antalet visstidsanställningar och öka antalet tillsvidareanställningar. Detta arbete har pågått sen 2023 och kommer att fortsätta.

Fritidsledare

Förvaltningen hade vid genomförandet av kompetensförsörjningsanalysen 109 tillsvidareanställda fritidsledare varav 56 är kvinnor och 53 är män. Grundkraven för anställning som fritidsledare är folkhögskoleutbildning till fritidsledare alternativt annan eftergymnasial utbildning som arbetsgivaren kan bedöma likvärdig, då i kombination med erfarenhet av arbete med målgruppen. Grunduppdraget för samtliga medarbetare är detsamma.

Personalomsättningen för yrkeskategorin är i år 16,9%, vilket är högre än vad som är önskvärt men samtidigt lägre än 2023 då den förra kompetensförsörjningsplanen skrevs. Förvaltningen upplever även svårigheter att rekrytera medarbetare med rätt kompetens bland annat för att söktrycket till fritidsledarutbildningen är lågt samt att uppdraget som fritidsledare har blivit mer komplext.

Förvaltningen ser utmaningar med kompetensförsörjningen för yrkeskategorin. Något som gap-analysen visar.

Förvaltningens analys av yrkesgruppen visar bland annat att den upplevda kompetensen hos de kandidater som är med i rekryteringar av fritidsledare skiftar från gång till gång. Den kompetens som oftast saknas hos kandidaterna är erfarenhet av att arbeta med målgruppen. Det är också kännbart att söktrycket till fritidsledarutbildningen är lägre och att utbildningen har lagts ner på folkhögskolor som ligger i Malmös närhet.



En aktivitet som förvaltningen genomfört för att hitta rätt kompetens vid rekryteringar är att skapa ett nytt rekryteringspaket, med denna åtgärd hoppas förvaltningen kunna hitta och attrahera medarbetare med efterfrågad kompetens.

Specialisttjänster

Förvaltningen har noterat vissa svårigheter i att rekrytera och inte minst i att behålla medarbetare på specialisttjänster. Detta märks bland annat inom HR och IT. Till antalet är detta små, men viktiga yrkesgrupper för förvaltningen. I Malmö stad som helhet kan konstateras hög personalomsättning i flera yrkesgrupper med specialistkunskaper, vilket också kommer att påverka förvaltningens möjligheter att rekrytera framöver.

Konkurrensen från privata marknaden och kranskommunerna är hög. Förvaltningen kommer att följa kompetensförsörjningsbehovet framöver avseende dessa specialisttjänster och vid behov vidta nödvändiga åtgärder.

Ansvariga

Sofia Sørensen Avdelningschef