



Datum

2020-05-28

Vår referens

Paulina Franzén

Utvecklingssamordnare

paulina.franzen@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017-2019- informationsärende ASN-2020-4599

#### Sammanfattning

Ärendet informerar om uppföljningen av *Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017–2019* samt om hur förvaltningen fortsätter arbetet med att förbättra stödet och insatserna till barn och unga. Barns och ungas uppväxtvillkor är angelägen fråga för Malmö stad. Att alla barn som behöver det ska få rätt stöd i rätt tid är en prioriterad fråga för arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Det finns flera olika styrdokument som stödjer arbetsmarknads- och socialnämndens arbete i denna fråga.

Handlingsplanen antogs av kommunstyrelsen i maj 2017, med syfte att säkerställa en gemensam styrning och inriktning för de fem stadsområdesförvaltningarnas och sociala resursförvaltningens utvecklingsarbete när de organiserades i en förvaltning. Implementeringen av handlingsplanen har skett enligt kommunstyrelsens anmodan till arbetsmarknads- och socialnämnden om att integrera den i mål och åtaganden. Flera åtgärder har genomförts för en tydligare styrning och ledning av nämndens arbete.

Förvaltningens gemensamma arbete med andra berörda förvaltningen behöver styras och samordnas särskilt, vilket sker dels genom delat ansvar för att bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål, dels genom Samverkan Barn och unga i Malmö (SBUM) som har i uppdrag att under 2020 ta fram en handlingsplan för gemensamma åtgärder för ett bättre stöd till barn och unga.

Förvaltningen bedömer att *Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017–2019* inte behöver förlängas, genom att handlingsplanens mål avseende att fokusera på stöd och insatser till barn och unga nu säkerställs av en tydligare styrning och ledning, samt genom att de prioriterade frågorna om arbetet med barn och unga är integrerade i nämndens styrdokument.

#### Förslag till beslut

1. Arbetsmarknads- och socialnämnden beslutar att godkänna förvaltningens information om uppföljning av *Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017–2019*.

2. Arbetsmarknads- och socialnämnden skickar ärendet för kännedom till kommunstyrelsen, förskolenämnden, grundskolenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

#### Beslutsunderlag

- Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017-2019
- G-Tjänsteskrivelse Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017-2019 ASN 200617

#### Beslutsplanering

ASN presidieberedning 2020-05-07  
 Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2020-05-14  
 Arbetsmarknads- och socialnämnden 2020-05-25  
 ASN presidieberedning 2020-06-01  
 Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2020-06-08  
 Arbetsmarknads- och socialnämnden 2020-06-17

Beslutet skickas till  
 Kommunstyrelsen

### Ärendet

Ärendet är en information om uppföljningen av *Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017–2019* samt om hur förvaltningen fortsätter sitt arbete med att förbättra stödet och insatserna till barn och unga i Malmö stad. Beslut om återremittering fattades av nämnden den 25 maj och tjänsteskrivelsen har kompletterats med förtydligande information.

### Ledning och styrning av utvecklingsarbetet kring stöd och insatser till barn och unga

Barns och ungas uppväxtvillkor är en angelägen fråga för Malmö stad. Att alla barn som behöver stöd från socialtjänsten ska få rätt hjälp i rätt tid är en prioriterad fråga för arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Flera av de åtgärder som förvaltningen genomfört beskrivs i uppföljningen av handlingsplanen som följer nedan.

2019 rapporterade förvaltningen till nämnden pågående och planerat arbete för att säkerställa att den lagstadgade utredningstiden hålls i utredningar gällande barn och unga. Under 2020 kommer revisionen att granska den sociala barn- och ungdomsvården.

Det finns flera styrdokument för styrning, ledning och stöd i arbetet med att säkerställa att barn och unga får det stöd de behöver;

- Kommunfullmäktiges mål, varav flera rör barns och ungas uppväxtvillkor såsom utbildning, risk- och skyddsfaktorer för en god utveckling och trygghet. Arbetsmarknads- och socialnämnden ansvarar för att ett arbete bedrivs för att uppnå dessa mål.

- Arbetsmarknads- och socialnämndens verksamhetsplan anger aktiviteter för att förbättra stödet och insatserna gällande såväl barn i riskgrupp som barn med identifierade behov. Aktiviteterna ska bidra till uppfyllelse av nämndens och kommunfullmäktiges mål.
- Arbetsmarknads- och socialnämndens riktlinjer för socialtjänstens stöd, myndighetsutövning och insatser till barn och unga, som ska revideras 2020.
- Kärnprocess för handläggning av ärenden som rör barn och unga – stöd för rättssäker och effektiv utredning samt insats.

Barn som riskerar att fara illa eller far illa är ett gemensamt samhällsansvar. Arbetet för att skapa mer jämlika uppväxtvillkor för barnen i Malmö tillsammans med andra berörda nämnder fortsätter. Det finns behov av att ta fram ett styrdokument för gemensamt prioriterade frågor. Samverkansforum barn och unga i Malmö (SBUM) har fått i uppdrag att under 2020 ta fram en handlingsplan för de medverkande förvaltningarnas gemensamma förbättringsarbete.

Berörda nämnder har 2017 beslutat att inrätta en samverkansplattform för barn och unga som utgörs av presidierna, med syfte att styra, leda och följa barns och ungas behov och stadens arbete för att tillgodose dessa. Ett presidiummöte planeras äga rum i september 2020. I plattformen ingår arbetsmarknads- och socialnämnden, förskolenämnden, grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, funktionsstödsnämnden, fritidsnämnden och kulturnämnden.

Syftet med att ta fram handlingsplanen har varit att stödja en gemensam styrning för de dåvarande fem stadsområdesförvaltningarna och sociala resursförvaltningens förbättringsarbete för ökad kvalitet och likvärdighet när de skulle bilda en förvaltning. En viktig funktion har varit att skapa samsyn och kunskap kring barns och ungas behov och vilka förbättringar som behövs. Kommunstyrelsen antog Handlingsplan för utveckling av socialtjänstens stöd och insatser till barn och unga i Malmö stad 2017–2019 i maj 2017.<sup>1</sup> och anmodade arbetsmarknads- och socialförvaltningen att använda handlingsplanen som underlag för att utarbeta nämndsmål.

### **Bedömning**

De identifierade målgrupperna och utvecklingsbehoven är förankrade i nämndens mål och förvaltningens aktiviteter. Flera åtgärder för förbättrad styrning har genomförts under åren sedan handlingsplanen antogs. Från och med 2020 samlas all verksamhet som rör barn och unga under en ledning vilket ytterligare bidrar till styrning och samordning av arbetet kring barn och unga.

Syftet med handlingsplanen som stöd för en tydlig inriktning i nämndens mål och aktiviteter bedöms vara uppnått och dess funktion som stöd för styrning och samordning av arbetet bedöms kunna tillgodoses genom nämnda styr- och ledningssystem samt styrdokument. Behovet av styrning och samordning för förvaltningens arbete tillsammans med andra berörda förvaltningar tillgodoses bland annat genom den handlingsplan som SBUM arbetar fram.

### **Uppföljning och resultat**

Uppföljning av handlingsplanen har gjorts kontinuerligt under åren 2017–2019 i och med att mål och aktiviteter införlivats i nämndsmålen och förvaltningens verksamhetsplan, och följts upp i det ordinarie måluppföljningssystemet. Nedan följer en sammanfattning av det som

---

<sup>1</sup> STK 2016-1055

framkommit i de årliga uppföljningarna av nämndsmål och aktiviteter i verksamhetsplanen. Informationen följer strukturen i handlingsplanen.

### **Förutsättningar för kvalitet**

Se vidare under avsnittet Åtgärder kring kompetens, medarbetarnas förutsättningar att utföra uppdraget samt arbetsmiljö.

### **Uppföljning av mål och åtgärder avseende handlingsplanens prioriterade målgrupper:**

Handlingsplanen har utgått från den så kallade preventionstriangelns modell 2, som delar upp interventioner och åtgärder i tre nivåer; den universella, den selekterade och den indikerade. Handlingsplanens inriktning har varit åtgärder på selekterad och indikerad nivå. Selekterad nivå omfattar åtgärder som fokuserar på grupper av barn och unga som riskerar att utveckla psykosocial problematik. I handlingsplanen motsvarar det avsnittet Barn i riskgrupp. Indikerad nivå omfattar åtgärder i förhållande till barn och unga som har identifierade behov, på individnivå. I handlingsplanen motsvarar det Barn med identifierade problem samt Barn i samhällsvård.

Universell nivå avser insatser som riktar sig till alla barn i samhället, exempelvis barnhälsovårdens eller elevhälsans basprogram. Det är en viktig förutsättning för barns och ungas uppväxtvillkor att basverksamheter som förskola, skola och hälso- och sjukvård har en hög kvalitet.

#### Barn i riskgrupp

Malmö stad har förebyggande, hälsofrämjande och behandlande insatser till alla barn och unga i riskgrupp och deras familjer oavsett var de bor i staden. Det förebyggande arbetet är behovsstyrt, lättillgängligt och kunskapsbaserat.

En kartläggning av insatser på såväl förebyggande nivå som för barn och unga med identifierade behov har genomförts. Den har legat till grund för förvaltningens arbete med utveckling av insatserna till barn och unga inom fokusområde barn och unga, vilket har integrerats i verksamhetsplanen.

Bland annat har förvaltningen sett över det förebyggande arbetets förutsättningar och organisering, samt tagit fram förslag på nya insatser i öppenvården för olika prioriterade målgrupper.

Under 2020 fortsätter arbetet med att se över och kvalitetssäkra förvaltningens utbud av insatser.

Malmö stad har en förvaltningsöverskridande samordning av förebyggande, hälsofrämjande och behandlande arbete

Insatser och verksamheter inom det förebyggande området har utvecklats och förbättrats under perioden. De uppsökande och fältarbetande resurserna har fått tydligare uppdrag. Förvaltningen

<sup>2</sup> <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/alkohol-narkotika-dopning-tobak-och-spel-andts/narkotika-och-halsofarliga-varor/forebyggande-arbete/vad-ar-prevention/>

har bidragit i utveckling och förstärkning av familjecentralerna i staden, bland annat via Region Skånes projekt Växa tryggt, ett tidigt föräldraskapsstöd i samverkan. Barn blir, en modell för stöd till små barn i förskolan, har fortsatt implementerats. Kommunstyrelsen har beslutat om att implementera CTC, som ger en grund för att utveckla kunskap om risk- och skyddsfaktorer samt utforma stöd för barn och unga i riskgrupper.<sup>3</sup>

En kartläggning avseende samverkansformer kring barn och unga har genomförts 2019 på uppdrag av berörda förvaltningsdirektörer. Syftet har varit att ta fram förslag på åtgärder för mer ändamålsenlig samverkan, vilket resulterat i att Samverkan Barn och unga i Malmö (SBUM) har tagit fram en ny struktur och organisering för att effektivisera sitt arbete, som även samordnas med CTC.

I SBUM ingår förutom berörda förvaltningar i staden även representanter från polisen. Samverkan kring barn och unga med Region Skåne drivs strategiskt bland annat genom Samverkansforum psykisk hälsa barn och unga. SBUM och Samverkansforum psykisk hälsa barn och unga har fått en tydligare struktur kring hur frågor ska kommuniceras och samordnas dem emellan.

En styrgrupp för SBUM:s uppdrag har fått i uppdrag av berörda förvaltningsdirektör att under 2020 ta fram en handlingsplan för genomförande av aktiviteter i samverkan kring barn och unga som har behov av stöd från mer än en förvaltning. Handlingsplanen ska knytas till kommunfullmäktiges mål och utgå från en inventering av prioriterade målgrupper och behov.

#### Barn med identifierade problem

I Malmö stad behöver barn inte vänta. Barn får snabbt det stöd och de insatser de behöver från individ- och familjeomsorgen, förskolan, skolan och hälso-och sjukvården.

En av förvaltningens utmaningar har varit att utveckla nya arbetsformer som bättre möter behoven hos barn och unga i nära samarbete med andra viktiga aktörer, som förskola, skola och hälso- och sjukvård. Antalet orosanmälningar har fortsatt att öka under perioden vilket gett ett ökat tryck på de myndighetsutövande delarna av verksamheten. Att skapa bättre förutsättningar för fler barn och familjer att få stöd tidigare, utan att behöva ta vägen via orosanmälan, hänger nära samman med utvecklingen av de förebyggande och tidiga insatserna.

Åtgärder för att förbättra och effektivisera utredningarna och bedömningar har inletts under 2019. Förvaltningen utvecklar systematiska processer för utredning och bedömning med högre anpassning till grad av behov och allvarighet. Processerna omfattar också när och hur samverkan ska ske med andra parter. Detta ska bidra till att barn och unga snabbare får hjälp.

På strategisk nivå sker utveckling av samverkan kring barn och unga dels genom förändringarna i SBUM:s organisering och uppdraget att ta fram en handlingsplan, dels i samverkansforum psykisk hälsa barn och unga tillsammans med Region Skåne. Under 2020 kommer en ny överenskommelse om samverkan att beslutas och implementeras.

---

<sup>3</sup> <https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Trygghet-och-sakerhet/Brottsforebyggande-arbete/CTC---Communities-That-Care.html>

I arbetet med samordnad individuell plan kan även den medicinska elevhälsan, som omfattas av hälso- och sjukvårdslagstiftningen, initiera en SIP. Andra relevanta parter kan bjudas in av den som har rätt att initiera en SIP. Kunskapen om och implementeringen av SIP behöver fortfarande förbättras och frågan följs regelbundet upp av såväl samverkansforum psykisk hälsa barn och unga som SBUM.

Barn och deras familjer är delaktiga i och har inflytande över utredningar, beslut och utförande av insatser. Mötet med barn och deras familjer är kärnan i uppdraget.

Arbetet med att stärka delaktigheten hos barn och deras familjer har varit och är en prioriterad fråga. Införandet av Barnkonvention som lag har ytterligare förstärkt detta. Inom ramen för förvaltningens barnrättsarbete har förvaltningen genomfört kompetensutveckling och upprättat strukturer och organisering för barnrättsfrågorna.

Förvaltningen tar fram en ny enkät för barn och unga som genomgått utredningar. Denna kommer att prövas i digital form.

Kärnprocessen för handläggning av ärenden som rör barn och unga kommer att ses över för att tydliggöra och integrera barnets rättigheter samt för att identifiera behov av att utveckla arbetssätt och metoder i förhållande till det.

Barn och deras familjer i Malmö stad har tillgång till insatser som är kunskapsbaserade.

En utredning av öppenvårdens organisering har genomförts 2019 för att tydliggöra hur förvaltningen ska möta behovet av stöd hos barn och unga, samt vilken typ av kompetens och resurser som behövs. Utredningens förslag har blivit en del av förslaget kring ny organisering för förvaltningen, som nu införs.

En kartläggning av förvaltningens metoder har genomförts och ett arbete pågår med att tydliggöra prioriterade metoder, kunskapsstöd, samt att kvalitetssäkra hur de används. Att identifiera behov av nya verktyg eller metoder sker parallellt. Bedömningsinstrument är en viktig kunskapsgrund för såväl beslut om insatser som uppföljning, och ska införas i berörda verksamheter.

Barn i samhällsvård

*Alla* barn som har behov av samhällsvård ska ha tillgång till rätt vårdform som kan matcha barnens behov.

Förvaltningen har utvecklat en digital rekrytering av familjehem till den gemensamma familjehemsbanken. Intresserade registrerar sig genom en nationell e-tjänst och rekryteringsbas som innebär att intresserade lättare kan nå information och anmäla sig.

Rekryteringen av jour och familjehem har specialiserats och effektiviserats genom att förvaltningen har bildat en gemensam rekryteringsgrupp som har en viktig funktion i arbetet

med rekryteringen och den initiala bedömningen av och kontakten med intresserade.

En gemensam bas för effektivare användande av jourhemmen har införts och resulterat i att samtliga avdelningar har tillgång till förvaltningens egna jourhem. Detta har lett till att konsulentstödda jourhem använts i lägre omfattning än tidigare under 2019.

Förvaltningen har deltagit i ett EU-baserat projekt, Alfaca, med syfte att samla kunskap och utveckla metoder kring mottagande av ensamkommande barn. 4 Detta har resulterat i en manual som implementerats i förvaltningens familjehemsvård.

Malmö stad ska ha en struktur och organisation för intern och extern samverkan kring placerade barn, med särskilt fokus på den initiala fasen av placeringen, skolgång, hälsa och avslut av placering

Förvaltningen har tagit fram och implementerat ett så kallat styrkort för att förbättra uppföljningen, både den individuella och den aggregerade, av alla familjehemsplacerade barn. Bland annat följs barnens hälsa och skolgång upp mer systematiskt.

Skolfam är en viktig insats för att familjehemsplacerade barn ska få det stöd de behöver i sin skolgång. Skolfam utökas med två team, men ytterligare insatser behöver göras för att kunna möta behoven hos alla barn som ingår i målgruppen.

Förvaltningen har tillsammans med grundskoleförvaltningen och gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen tagit fram förslag på rutiner för samverkan kring barn som placeras. Utgångspunkten är en modell som Socialstyrelsen tagit fram 2018. 5 I rutinerna integreras även rutinerna för samverkan kring barn som placeras på SiS-institution, SISAM.6 Rutinerna ska implementeras under 2020.

Förvaltningen samarbetar med Region Skåne kring frågan om hälsoundersökningar av barn som ska placeras. Region Skåne har sett över sin organisering kring uppdraget vilket lett till förbättringar, men har inte tillräckliga resurser vilket gör att barn fortfarande får vänta i flera månader på sin undersökning. Trots det har en större andel barn blivit hälsoundersökta under 2019 jämfört med tidigare år. Förvaltningen och Region Skåne har regelbundna samverkansmöten och genomför gemensamt kompetensutveckling för medarbetarna.

En ny placeringsform infördes 2016; stödboende för barn och unga mellan 16–20 år. Initialt utvecklades placeringsformen för att möta behoven hos ensamkommande barn, men även för andra barn och unga mellan 16–20 år, exempelvis unga som varit i samhällsvård och har fortsatt behov av eget boende och individanpassat stöd.7 Förvaltningen har inrättat stödboende i egen

<sup>4</sup> <https://engi.eu/projects/alfaca/>

<sup>5</sup> SAMS Samverkan socialtjänst skola. Samverkan för obruten skolgång. Socialstyrelsen, Skolverket och Specialpedagogiska myndigheten 2018. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2018-6-13.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.stat-inst.se/var-verksamhet/skolverksamhet/sisam---samverkan-for-obruten-skolgang/>

<sup>7</sup> <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/meddelandeblad/2016-1-1.pdf>  
<https://skr.se/integrationsocialomsorg/socialomsorg/barnochunga/placeradebarnochunga/stodboende1620ar.24729.html>

regi. En översyn pågår för att ytterligare stärka förvaltningens kunskaper om målgruppen och placeringsformen.

Socialstyrelsen har utformat ett material för att säkerställa familjehemsplacerade barns behov inför utflytt till vuxenlivet. Detta material används och finns i Malmö stads kärnprocess. Denna fråga ingår även i metodstödet för ensamkommande barn, Alfaca.

Placerade barn och deras familjer är delaktiga i och har inflytande över vården.

Malmö stad har 2018 medverkat i Barnombudsmannens undersökning om familjehemsplacerade barns inställning samt 2019 i Socialstyrelsens nationella undersökning avseende att lyssna på barn i familjehem.

Förvaltningen har utarbetat en digital enkätundersökning föra att inhämta de placerade barnens synpunkter, vilken planeras användas årligen. Den första uppföljningen har visat att barnen överlag var nöjda med det stöd de fått av både socialsekreterare och familjehem. Svaren ska ligga till grund för vidare metodutveckling.

Arbetet med barn i samhällsvård och deras familjer ska bygga på kunskapsbaserad praktik.

Förvaltningen har deltagit i revideringen av Socialstyrelsens nationella grundutbildning för familjehem. Utbildningen har anpassats till att omfatta bland annat barn från andra kulturer och ensamkommande barn. Även förvaltningens egen utbildning för familjehem med tonåringar, har reviderats.

Familjehemmens behov av utbildning och stöd har inventerats och det pågår ett arbete med att utforma ett kompetensprogram. Förvaltningen har beslutat att införa nätverksmöte som arbetssätt inför alla placeringar. Arbeta med kompetensutveckling och implementering pågår.

Förvaltningen har varit en aktiv part i Kommunförbundet Skånes upphandling av vård för barn och unga i förhållande till utformningen av kravspecifikationerna av konsulentstött familjehemsvård.

En del av förvaltningens HVB-verksamhet har förändrats för att bättre möta behoven hos barn och unga som behöver vårdas utanför det egna hemmet. Verksamheterna har kvalitetssäkrat kompetens och arbetssätt.

Åtgärder kring kompetens, medarbetarnas förutsättningar att utföra uppdraget samt arbetsmiljö Organisationsförändringen av nämnderna och förvaltningarna i Malmö stad som hanterar individ- och familjeomsorgens uppdrag och frågor har genomförts 2017, parallellt med att handlingsplanen trädde i kraft. Förvaltningen genomför under 2020 en justering av organiseringen för att förbättra styrningen och ledningen av verksamheten.

Genomförda arbetsmiljöåtgärder har bidragit till att mål och åtgärder i denna handlingsplan har kunnat genomföras. Medarbetares förutsättningar för att utföra uppdraget med hög kvalitet hänger nära samman med arbetsmiljön. Bland annat har behovet av att förstärka och effektivisera myndighetsutövningen uppmärksammats. Genom att utveckla effektivare arbetssätt



men också genom att pröva olika metoder för att följa arbetstyngd kopplat till mer systematiska bedömningar av vilken arbetsinsats som krävs i varje ärende utifrån dess allvarlighetsgrad. 8

Förvaltningen har infört ett introduktionsprogram för nyanställda inom individ- och familjeomsorgen samt implementerat den kommunövergripande kompetensförsörjningsmodellen som bland annat omfattar en årlig kvantitativ och kvalitativ inventering av kompetensbehov på kort och lång sikt. 9 Ett kompetenscenter har inrättats som förutom att ansvara för introduktionsprogrammet också samordnar andra utbildningar och seminarier. Förvaltningen förbättrar processen för kompetensutveckling för erfarna medarbetare genom att utveckla samordning, planering samt stöd till chefer i frågan.

Förvaltningen har arbetat med förbättringar av IT-stöd och digitala lösningar. Några exempel på digitala lösningar som tagits fram har nämnts under de olika målen ovan. Förvaltningen upphandlar för närvarande ett nytt IT-stöd för dokumentation och uppföljning av insatser i öppenvården. Verksamhetens IT-stöd för handläggning och dokumentation av ärenden ersätts stegvis med en ny och förbättrad version. Planering pågår för att implementera det nya systemet inom verksamhetsområde barn och unga.

#### Implementering

Implementering av handlingsplanen har skett enligt kommunstyrelsens anmodan om att integrera mål och åtgärder i nämndens mål. Mål och åtgärder utgör även fortsättningsvis en del av förvaltningens verksamhetsplan. SBUM har fått i uppdrag att under 2020 ta fram en förvaltningsgemensam handlingsplan för att säkerställa att åtgärder sker för att förbättra stödet till barn och unga i samverkan mellan de aktörer som behöver bidra.

#### Ansvariga

Petra West Stenkvist Enhetschef

Katarina Lindeberg Avdelningschef

Britt-Marie Pettersson Förvaltningschef

---

<sup>8</sup> ASN-2019-15028 Uppdrag- Säkerställa den lagstadgade utredningstiden

<sup>9</sup> Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi

<https://cityofmalmo.sharepoint.com/sites/omnia/Delade%20dokument/Gemensamma/STYRDOKUMENT/Administration,%20styrning,%20ledning/Personal/Kompetensförsörjningsstrategi%20för%20Malmö%20stad%20-%20KS%202018.pdf>