

# RAPPORT: KOMPETENSFÖRSÖRJNING FÖR BARNENS BÄSTA FÖRSKOLA - KOMPETENSGAP 2018

FÖRSKOLEFÖRVALTNINGEN



Upprättad  
Datum: 2018-11-23  
Ansvarig: Liselott Holmström, Enhetschef  
Förvaltning: Förskoleförvaltningen  
Enhet: HR-avdelningen

## Innehåll

<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
SYFTE .....	3
UTGÅNGSPUNKT .....	3
<b>UNDERLAG OCH AVGRÄNSNINGAR I 2018 ÅRS RAPPORT</b> .....	<b>4</b>
KVANTITATIV GAPANALYS .....	4
YRKESPECIFIK ANALYS - BARNSKÖTARE.....	6
YRKESPECIFIK ANALYS - PEDAGOG.....	8
YRKESPECIFIK ANALYS - FÖRSKOLLÄRARE .....	8
MÅLBILD SAMT UTVÄRDERING FRÅN 2017 .....	9
AKTIVITETSPLAN UTIFRÅN KOMPETENSMÅL OCH RISKANALYS.....	10
FÖRVALTNINGSÖVERGRIPANDE AKTIVITETER FÖR PEDAGOGISK PERSONAL.....	10
ORGANISATIONSUTVECKLING .....	10
TID FÖR VERKSAMHETSUTVECKLING .....	11
LÖNEBILDNING.....	11
INTRODUKTION .....	13
ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA.....	13
RESURS OCH BEMANNINGSPLANERING .....	14
KOMPETENSHÖJANDE INSATSER.....	14
YRKESPECIFIKA AKTIVITETER .....	14
BARNSKÖTARE .....	14
PEDAGOG .....	16
FÖRSKOLLÄRARE .....	16

## INLEDNING

Behovet av att rekrytera och behålla medarbetare är fortsatt stort och avser såväl barnskötare, pedagoger, förskollärare, förste förskolelärare, biträdande förskolechefer samt förskolechefer. Att säkerställa en likvärdig kompetens för förskolorna är en avgörande kvalitetsfråga framöver.

## SYFTE

Malmö stad beslutade 2016 om en gemensam process för kompetensförsörjning. Det innebär att förvaltningarna kan arbeta på ett gemensamt och strukturerat sätt kring kompetensförsörjning i Malmö stad. Kompetensförsörjningsprocessen, som också är ett ledningssystem, syftar till att säkerställa att Malmö har rätt kompetens på kort och lång sikt för att klara våra uppdrag och nå uppsatta mål.

Utifrån den gemensamma kompetensförsörjningsprocessen ska förskoleförvaltningen identifiera och analysera förvaltningens kompetensgap på kort och lång sikt samt ta fram kort- och långsiktiga mål och planer för att åtgärda sitt kompetensgap. Kompetensgap och planer ska aggregeras till förvaltningsnivå och rapporteras till förskolenämnden och vidare till stadskontoret, som i sin tur aggregerar till kommunstyrelsen.

## UTGÅNGSPUNKT

Kommunstyrelsen beslutade 2013-04-02 om en *Strategi för kompetensförsörjning i förskolan*. Förskoleförvaltningen tog utifrån strategin fram *Handlingsplan för kompetensförsörjning 2013-2015* för att säkra en likvärdig och kvalitativ kompetensförsörjning. Förskoleförvaltningen reviderade under 2015 handlingsplanen och 2016-05-11 antog förskolenämnden *Handlingsplan för kompetensförsörjning 2016-2018*.

Kommunstyrelsen beslutade 2016-09-07 (**STK-2016-634, § 322**) att godkänna att förskolenämnden tog över ansvaret för att följa upp, revidera och fortsatt besluta om *Strategi för kompetensförsörjning förskola*.

I samband med införandet av det nya ledningssystemet beslutade förskolenämnden 2016-12-14 (**FSKF-2016-7439, § 231**) att Malmö stads gemensamma ledningssystem för kompetensförsörjning tillgodoser förskolenämndens behov av en strukturerad och strategisk planering för kompetensförsörjning och att den därmed ersätter *Strategi för kompetensförsörjning förskola*.

Handlingsplan för kompetensförsörjning 2016-2018 följdes upp i nämnden i 22 augusti 2018.

Förskolenämndens arbete med kompetensförsörjning utgår under 2018 från följande dokument:

- Rapport: Kompetensförsörjning för barnens bästa förskola - kompetensgap 2018
- Kompetensförsörjningsplan 2018, se bilaga 1
- Kompetensgap 2018, se bilaga 2 och 3
- Kommunikationsstrategi för KOMPETENSFÖRSÖRJNING 2018-2022, se bilaga 4
- Uppföljning av handlingsplan till strategi för kompetensförsörjning förskola 2016- 2018.

## UNDERLAG OCH AVGRÄNSNINGAR I 2018 ÅRS RAPPORT

Under 2016 och 2017 tog förvaltningen fram en kvantitativ gapanalys av kompetensgapet för de verksamhetsnära yrkesgrupperna barnskötare, pedagog och förskollärare. Vidare togs under 2017 även en kvalitativ gapanalys för yrkeskategorin barnskötare fram. Denna kommer att följas upp första gången 2019 och utgå ifrån de kompetensnivåer som formulerats inom projektet *Kompetensförsörjning barnskötare*.

De tidsperspektiv som används i gapanalysen utgår från den stadsgemensamma mallen och definieras enligt följande: Kort sikt: 1-2 år (2020) och lång sikt 3-5 år: (2023)

### KVANTITATIV GAPANALYS

Detta år kommer förskoleförvaltningen att visa den skillnad på prognos samt en revidering av 2017 års identifierat gap och analys.

I december 2017 fanns det totalt 4959 månadsavlönade medarbetare i förskoleförvaltningen. Den kvantitativa analysen utgår från förskoleförvaltningens sex största yrkesgrupper som arbetar i den pedagogiska verksamheten:

- Barnskötare
- Pedagoger
- Förskollärare
- Förste förskollärare
- Biträdande förskolechefer
- Förskolechefer

Medarbetarna som arbetar inom dessa yrkesgrupper utgjorde 87,4% av samtliga månadsavlönade medarbetare inom förvaltningen i december 2017.

Kvantitativt gap definieras enligt följande:

**Gap = Behov av kompetens** (antal anställda + utbyggnad beräknat på 5 barn per medarbetare)  
**minus tillgänglig kompetens** (antal anställda)

Rekryteringsbehovet de kommande fem åren utgår från antal anställda plus volymkillnader i form av utbyggnad beräknat på fem barn per medarbetare. Utgångsdatan består av hur många månadsanställda förskoleförvaltningen hade i december 2017 inom respektive yrkeskategori.

Rekryteringsbehov till följd av utbyggnad	Utgångsdata	2019	2020	2021	2022	2023
Barnskötare	2520	1	14	19	19	22
Pedagoger	286	0	2	2	2	3
Förskollärare	1219	0	7	10	10	11
Förste förskollärare	118	0	0	0	0	0
Biträdande förskolechef	134	0	0	0	0	0
Förskolechef	57	0	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>4334</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>86</b>	<b>122</b>

Den totala utökningen till följd av utbyggnad utgör en ökning av personalbehovet med 122 medarbetare på fem år. Sedan förvaltningens bildande har det varit en kraftig befolkningsökning med en medföljande utbyggnad som nu avtagit. Förskoleförvaltningen har sedan formationen till fackförvaltning ökat med 900 medarbetare på fyra år. Det kan konstateras att förändringarna i personalbehovet utifrån utbyggnad framöver är relativt små.

Utöver utbyggnaden tillkommer ett rekryteringsbehov som utgörs av pensionsavgångar och personalomsättning med andra ord ersättningsrekrytering.

Rekryteringsbehov till följd av pensionsavgångar	Utgångsdata	2019	2020	2021	2022	2023
Barnskötare	2520	23	31	38	35	39
Pedagoger	286	1	1	2	1	1
Förskollärare	1219	17	27	29	27	36
Förste förskollärare	118	1	1	2	2	4
Biträdande förskolechef	134	1	5	2	6	5
Förskolechef	57	3	7	2	1	2
<b>Totalt</b>	<b>4334</b>	<b>46</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>87</b>

Rekryteringsbehov till följd av personalomsättning	Utgångsdata	2019	2020	2021	2022	2023
Barnskötare	2520	212	213	213	213	214
Pedagoger	286	64	65	65	65	65
Förskollärare	1219	199	200	200	200	200
Förste förskollärare	118	4	4	4	4	4
Biträdande förskolechef	134	18	18	18	18	18
Förskolechef	57	5	5	5	5	5
<b>Totalt</b>	<b>4334</b>	<b>502</b>	<b>504</b>	<b>505</b>	<b>505</b>	<b>506</b>

Tillsammans utgör utbyggnad, pensionsavgångar och personalomsättning det totala rekryteringsbehovet och bildar därmed förskoleförvaltningens gap.

Personalbehov utifrån utbyggnad, pensionsavgångar och personalomsättning	<i>Utgångsdata</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Barnskötare	2520	236	258	270	267	275
Pedagoger	286	65	68	69	68	69
Förskollärare	1219	216	234	239	237	247
Förste förskollärare	118	5	5	6	6	8
Biträdande förskolechef	134	19	23	20	24	23
Förskolechef	57	8	12	7	6	7
<b>Totalt</b>	<b>4334</b>	<b>549</b>	<b>599</b>	<b>611</b>	<b>608</b>	<b>629</b>

Utifrån gapanalysen kan det konstateras att förskoleförvaltningen årligen behöver rekrytera mellan cirka 550-630 medarbetare under de kommande fem åren. Av dessa är cirka 240-280 barnskötare, cirka 220-250 förskollärare och cirka 70 pedagoger årligen. Personalomsättningen utgör den största delen av den årliga rekryteringen och utgör i snitt 505 medarbetare per år.

Förvaltningen arbetar vidare med att se över personalomsättningens utveckling och dess effekter på verksamheten. Det kan konstateras att utifall förvaltningen kunnat minska varje yrkeskategoris genomsnittliga personalomsättning med 1 % skulle rekryteringsbehovet minska med 45 medarbetare per år. Att ange ett nyckeltal för personalomsättningen är svårt då forskning om moderna tendenser inte bedrivits i en omfattning som vore önskvärt och därutöver behöver hänsyn tas till organisationens verksamhet och vad som är ett rimligt nyckeltal i just en sådan verksamhet.

## YRKESPECIFIK ANALYS - BARNSKÖTARE

Svårigheterna med att rekrytera förskollärare i kombination med en ökning av antalet barn har under de fyra senaste åren medfört en markant ökning i antalet barnskötare. Sedan förvaltningen bildades har yrkeskategorin utökats med cirka 900 medarbetare.

Av alla månadsavlönade barnskötare i december 2017 innehar cirka 21 procent en tidsbegränsad anställning, en minskning med fyra procent sedan december 2016. Antalet timavlönade barnskötare har minskat succesivt sedan förvaltningens bildande, från 14,3 procent 2013 till 3,8 procent 2017.

Den genomsnittliga personalomsättningen för barnskötarna de senaste fyra åren ligger på 8,40 procent. Noteras kan dock att personalomsättningen har gått upp till 12,4 procent under 2017 vilket är en ökning med 4,6 procent jämfört med 2016. Personalomsättningen omfattar endast tillsvidareanställda medarbetare.

Utifrån gapanalysen och under förutsättning att antalet medarbetare idag är stämmer överens med nulägesbehovet, behöver förskoleförvaltningen rekrytera cirka 240-280 barnskötare per år under de kommande fem åren.

## Kvalitativ gapanalys barnskötare

Förvaltningen gjorde en kvalitativ gapanalys på yrkesgruppen barnskötare under 2017. Under 2018 kommer ingen kvalitativ uppföljning att ske då målformuleringen på kortsikt innebär uppföljning först 2019.

Det kvalitativa gapet på barnskötarna utgår från en kategorisering av barnskötare som varit i tjänst under minst 6 månader i april 2017. Den kvalitativa analysen har utgått från Malmö stads fastställda kompetensnivåer: viss, god, hög och mycket hög. Definitionerna av kompetensnivåerna gjordes enligt följande:

VISS	GOD	HÖG	MYCKET HÖG
Har viss kompetens inom området, hanterar enklare uppgifter med handledning.	Har god kompetens inom området, hanterar normalt förekommande arbetsuppgifter självständigt.	Har hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Bidrar till utveckling inom området och kan handleda andra.	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.

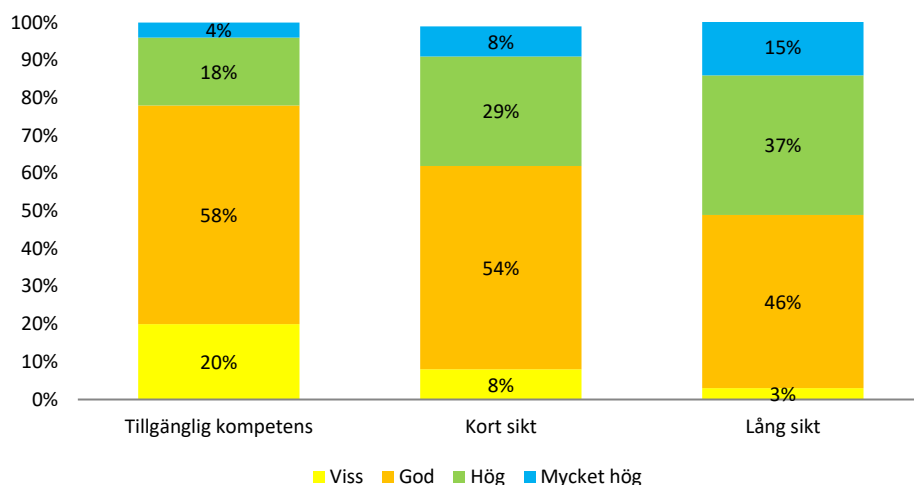
Bedömningarna har gjorts per förskoleområde som sedan aggregerats upp till utbildningsområde. De fem utbildningsområdenas kompetensgap bildar förvaltningens gap vad gäller barnskötarkompetensen. Kartläggningen visade att 20 procent av barnskötargruppen har **viss** kompetens, 58 procent **god** kompetens, 18 procent **hög** kompetens samt 4 procent **mycket hög** kompetens.

På sikt görs bedömningen att barnskötare med viss kompetens ska minska från 20 procent till 3 procent. Vidare görs bedömningen att barnskötare med god kompetens ska minska från 58 procent till 46 procent på lång sikt. Den övergripande bedömningen är att det bör ske en förflyttning från viss och god kompetens till hög och mycket hög kompetens

För att förflytta kompetensen krävs det att förvaltningen tillsätter insatser och åtgärder för att för att öka andel barnskötare med framförallt hög och mycket hög kompetens. Förskoleförvaltningen arbetar idag med att säkerställa kompetensen för barnskötare, bland annat genom introduktion, intern grundutbildning, uppdragsutbildning, traineeutbildning och förskoletalanger.

Nedan visas en översiktsbild av tillgänglig kompetens och kompetens på kort- och lång sikt för att åskådliggöra behovet av förflyttning av den kvalitativa kompetensen framöver. En ny bedömning kommer att göras under 2019 då förvaltningen kommer att mäta om en förflyttning skett.

### Översikt av tillgänglig kompetens och kompetens på kort- och lång sikt



### YRKESPECIFIK ANALYS - PEDAGOG

För att bredda kompetensen och öka andelen högskoleutbildade medarbetare har förvaltningen cirka 300 medarbetare (cirka sju procent) anställda som pedagoger med utbildning om minst 120 högskolepoäng där pedagogik ingår. Förvaltningen avser att öka andelen pedagoger ytterligare framöver. Målbilden är att ha 400 pedagoger de närmaste åren.

Den genomsnittliga personalomsättningen för pedagogerna de senaste fyra åren ligger på 22,5 procent. Noteras kan dock att personalomsättningen har gått upp till 24,6 procent under 2017 vilket är en ökning med 4,1 procent jämfört med 2016. Personalomsättningen omfattar endast tillsvidareanställda medarbetare.

Det kan antas att pedagogerna har en högre personalomsättning då yrkesgruppen består av medarbetare med olika pedagogisk kompetens och att yrkesgruppen därför har större benägenhet att röra på sig. En annan anledning är att förskollärestudenter börjar arbeta som pedagoger under sin utbildning när de har uppnått 120 högskolepoäng. När utbildningen avslutas anställs de som förskollärare. Yrkesgruppen har en hög andel män vilket kan utgöra en möjlighet till ytterligare satsningar för att öka andelen män i förskolorna.

Utifrån gapanalysen och under förutsättning att antalet medarbetare idag är stämmer överens med nulägesbehovet, behöver förskoleförvaltningen rekrytera cirka 70 pedagoger per år under de kommande fem åren.

### YRKESPECIFIK ANALYS - FÖRSKOLLÄRARE

I Arbetsförmedlingens rapport "Var finns jobben" (Bedömning till och med första halvåret 2018) bedöms förskollärare vara en av de tre yrkesgrupperna i Sverige där det råder störst brist. Behovet av förskollärare finns både i grundskoleverksamhet och förskoleverksamhet samtidigt som antalet nyexaminerade förskollärare inte täcker det behov som finns. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) bedömer att det i Sverige behövs 71 000 förskollärare mellan åren 2014 till 2029, samtidigt examineras 39 100 förskollärare under samma period vilket medför ett nationellt gap på 31 900 förskollärare. Detta motsvarar ett behov av 4700 förskollärare per år de kommande 15 åren och ett kompetensgap på 2100 förskollärare årligen.



Den 1 maj 2016 genomförde förskoleförvaltningen en organisationsutveckling där två nya ledningsfunktioner infördes, förste förskollärare och biträdande förskolechef. Förste förskollärarna arbetar 60 procent av sin tid i barngrupp. Förskoleförvaltningen beräknar sedan den 1 maj 2016 andelen förskollärare som andelen förskollärare inklusive förste förskollärare.

Den genomsnittliga personalomsättningen för förskollärare de senaste fyra åren ligger på 16,3 procent. Noteras kan dock att personalomsättningen har gått upp till 21,2 procent under 2017 vilket är en ökning med 3,3 procent jämfört med 2016. Personalomsättningen omfattar endast tillsvidareanställda medarbetare.

Utifrån gapanalysen och under förutsättning att antalet medarbetare idag är stämmer överens med nulägesbehovet, behöver förskoleförvaltningen rekrytera cirka 220-250 förskollärare per år under de kommande fem åren.

Under 2017 gjordes en kartläggning över samtliga medarbetare som valt att avslutat sin anställning inom förskoleförvaltningen. I kartläggningen fann man att 270 förskollärare hade valt att avsluta sin anställning under året. Av dessa förskollärare började 88 medarbetare en anställning hos en annan kommun eller bolag, 61 medarbetare började en anställning inom Malmö stad men i Grundskoleförvaltningen och resterande lämnade sin anställning för att gå i pension eller till privata näringslivet. Utav dessa 270 förskollärare var det hela 42 medarbetare som inom året kom tillbaka till förskoleförvaltningen. En kartläggning har påbörjats gällande återvändande medarbetare, vidare finns ett behov att analysera kartläggningen.

## **MÅLBILD SAMT UTVÄRDERING FRÅN 2017**

Forskning visar att förskolor med högutbildade medarbetare uppnår högre kvalitet. Malmökommissionen konstaterar i enlighet med forskningen att andelen högskoleutbildade förskollärare i förskolan är en viktig kvalitetsaspekt. Trots detta kan förskoleförvaltningen konstatera att bristen på förskollärare fortsatt är stor.

Förskollärare är sedan länge ett bristyrke såväl i Malmö som nationellt. Utifrån förskoleförvaltningens beräkningsgrund var andelen förskollärare 44 % när förvaltningen bildades 2013, första halvåret 2017 var andelen förskollärare och förste förskollärare 33 % och i december 2017 32,3%.

Bedömningen är att den ökade konkurrensen och den nationella brist som råder fortsatt kommer att påverka rekryteringsmöjligheterna när det gäller förskollärare under en lång tid framöver. En realistisk bedömning är att andelen förskollärare och förste förskollärare kommer att vara mellan 30-35 procent under de kommande fem åren. Målbilden är dock att öka andelen förskollärare och förste förskollärare till minst 45 procent år 2022 och framåt.

Följande beräkningar visar hur många förskollärare och förste förskollärare förskoleförvaltningen behöver vara för att nå upp till målbilden. Beräkningarna utgår från antal anställda plus utbyggnad beräknad på fem barn per anställd.

Personalbehov utifrån målbild inkl. utbyggnad	Utgångsdat a	201 9	202 0	202 1	202 2	202 3
Målbild förskollärare och förste förskollärare	32,3%	35%	40%	45%	45%	45%
Barnskötare	2520	2418	2215	2014	2031	2051
Pedagoger	286	400	400	400	400	400
Förskollärare	1219	1399	1625	1857	1871	1887
Förste förskollärare	118	118	118	118	118	118
<b>Total pedagogisk personal</b>	<b>4143</b>	<b>4335</b>	<b>4358</b>	<b>4389</b>	<b>4420</b>	<b>4456</b>

Beräkningarna visar att förskoleförvaltningen behöver öka antalet förskollärare och förste förskollärare med närmare 670 medarbetare de kommande fem åren för att nå en målbild på 45 procent andel förskollärare och förste förskollärare. Utöver detta tillkommer rekryteringsbehov till följd av utbyggnad, pensionsavgångar och personalomsättning som redovisats ovan.

Målbilden utgår från den realistiska bedömningen att andelen förskollärare och förste förskollärare kommer att sjunka ytterligare under 2018. Målbilden är sedan att öka andelen förskollärare och förste förskollärare successivt till minst 45 procent 2021-2022. förskollärare och biträdande förskolechef möjliggjorde. Arbeta har initierats med att följa upp förskollärare efter att de varit anställda i sex månader med syftet att tidigt skapa goda förutsättningar för att behålla medarbetare i verksamheten.

## AKTIVITETSPLAN UTIFRÅN KOMPETENSMÅL OCH RISKANALYS

### FÖRVALTNINGSÖVERGRIPANDE AKTIVITETER FÖR PEDAGOGISK PERSONAL

Ett antal planer och aktiviteter pågår på de olika nivåerna utifrån hur gapet skall hanteras. Nedan redovisas de som fortfarande pågår eller planeras att genomföras under 2018 och framåt.

### ORGANISATIONsutveckling

Förvaltningen har under 2016 genomfört en organisationsutveckling och infört två nära ledningsfunktionerna, förste förskollärare och biträdande förskolechef, vilket inneburit ökade karriärmöjligheter och bättre förutsättningar för det professionella uppdraget. Syftet med den organisationsutveckling som trädde i kraft i maj 2016 är att varje barn, varje dag ska mötas med en god och likvärdig kvalitet. Avsikten är även att förskolecheferna ska få bättre förutsättningar i sina uppdrag och att arbetsmiljön för medarbetarna ska förbättras genom ett mer nära ledarskap i vardagen.



I lägesbedömningen 2017 framgår det att biträdande förskolechef har avlastat medarbetarna, bland annat från administrativt arbete och därmed skapat större möjlighet för medarbetarna att vara närvarande i barngruppen. Det framkommer också att utvecklingstakten på respektive enhet ökat markant när medarbetarna får stöd av förste förskollärare i både reflektion, genomförande och uppföljning. Medarbetarna lyfter vikten av förste förskollärare som reflektionspart och upplever att de är ett stort stöd i arbetet. De upplevs som ett nära kollegialt stöd där olika kompetenser och uppdrag förstärker de processer som pågår på förskolorna.

Det finns idag cirka 130 biträdande förskolechefer och 120 förste förskollärare. Bedömningen är att de förstärkningar av det pedagogiska ledarskapet som förste förskolläraren och biträdande förskolechefen bidrar med kan bli avgörande för att förskolorna framöver ska kunna klara likvärdighets- och kvalitetskraven samt att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare i samtliga yrkesgrupper.

## TID FÖR VERKSAMHETSUTVECKLING

Som en av få kommuner i landet har Malmö stad sedan 2017 ett kollektivavtal med fastställda ramar för tid och kvalitativt innehåll för verksamhetsutveckling i förskolan. Gemensamma riktlinjer för tid för verksamhetsutveckling ska ge förutsättningar för förskolorna att fullgöra det pedagogiska uppdraget i relation till de nationella styrdokumenterna. Arbetet med tid för verksamhetsutveckling förväntas fortsätta skapa förutsättningar för en likvärdig förskola av god kvalitet, utveckla det pedagogiska uppdraget genom ett utökat kollegialt lärande och öka attraktiviteten som arbetsgivare.

## LÖNEBILDNING

Lönebildningsfrågorna har varit en prioriterad fråga sedan förskoleförvaltningen bildades år 2013. Detta mot bakgrund av att kompetensförsörjningen är en stor utmaning men också för att lönestrukturerna från de tidigare stadsdelarna har skiljt sig från varandra. Förskoleförvaltningen eftersträvar goda förutsättningar för att rekrytera, utveckla och behålla engagerade medarbetare med rätt kompetens och det arbetet inkluderar en god lönestruktur, både internt och i relation till omvärlden.

Lönebildningen är fortsatt en viktig ledningsfråga och förvaltningen har en tydlig inriktning att arbeta strategiskt utifrån struktur med ett starkt individuellt och differentierat perspektiv. Detta då det är viktigt att individens löneutveckling ska gå i takt med professionsutvecklingen. Sedan

2015 har förvaltningen chef/medarbetardialog inom lärarförbundens yrkeskategorier. Dessa insatser har haft en mycket positiv påverkan på att utveckla den differentierade och individuella lönesättningen.

Förskoleförvaltningen arbetar årligen strukturerat med nylönesättning, lönekartläggning och löneöversyn. Utgångspunkt för lönearbetet är den löneanalys och önskade lönestruktur som genomförs. I löneanalysen 2017 konstateras behov av strukturella insatser för de tre grupperna, barnskötare, förskollärare och pedagog. Dessa insatser kommer att göras över tid.

## EMPLOYER BRANDING - FÖRSKOLEKARRIÄR

En tydlig, öppen och offensiv kommunikation är avgörande för att möta utmaningen kring kompetensförsörjning. Som ett led i detta har vi under 2018 tagit fram en kommunikationsstrategi för kompetensförsörjning, där fokus ligger på de utvecklingsmöjligheter och tydliga karriärvägar som finns inom förskolan i Malmö stad. Vi vill lyfta de professionella yrkesrollerna, höja statusen för att jobba i förskola och bidra till att medarbetarna känner delaktighet och stolthet över att vara en viktig del i arbetet för barnens bästa förskola.

För att bli tydliga, ta plats och sticka ut använder vi ett övergripande kommunikationskoncept, ”förskolekarriär”. Detta är ett sätt att sammanfatta budskapen, väcka nyfikenhet och säga något oväntat – karriär är inte något man brukar koppla till förskola. Grafiskt bygger konceptet på den blå knappen med texten ”Gör förskolekarriär i Malmö”.

**Vill du göra spikrak karriär?**  
Satsa på klätterträd och gummistövlar.

**Vill du klättra i karriären?**  
Ta klivet via rymdprojekt och fantasi.

Följ med oss på resan mot barnens bästa förskola  
Vill du komma oss för att säga barnens bästa förskola. Det är en utmaning som vill säga vi har redan kommit en bit på vägen. Vi har lärt oss mycket tagit ställen till nya, utvecklande sätt att jobba. Vi är nöjda till att det finns många fler som vill säga barnens bästa förskola. Därför erbjuder vi kompetensutveckling, tydliga karriärvägar och god lönesättning – oavsett om du är förskollärare, pedagog eller barnskötare. Vill du att du ska säga barnens bästa förskola, vill du göra det tillsammans med oss?  
Läs mer på [malmo.se/for-skolekarriar](http://malmo.se/for-skolekarriar)

**Gör förskolekarriär i Malmö**

Följ med oss på resan mot barnens bästa förskola  
Vill du komma oss för att säga barnens bästa förskola. Det är en utmaning som vill säga vi har redan kommit en bit på vägen. Vi har lärt oss mycket tagit ställen till nya, utvecklande sätt att jobba. Vi är nöjda till att det finns många fler som vill säga barnens bästa förskola. Därför erbjuder vi kompetensutveckling, tydliga karriärvägar och god lönesättning – oavsett om du är förskollärare, pedagog eller barnskötare. Vill du att du ska säga barnens bästa förskola, vill du göra det tillsammans med oss?  
Läs mer på [malmo.se/for-skolekarriar](http://malmo.se/for-skolekarriar)

**Gör förskolekarriär i Malmö**

Under året har vi gjort riktade satsningar mot yrkesverksamma förskollärare och barnskötare i närområdet samt mot förskollärarstudenter på högskoleorter i södra Sverige. En viktig kanal är sociala medier, framförallt Facebook och Instagram, där vi gjort löpande inlägg, oftast med medarbetare i fokus. Uppföljningen visar på god spridning och ökad trafik till [malmo.se/for-skolekarriar](http://malmo.se/for-skolekarriar). Andra exempel är filmer på digitala skärmar på bussar och tåg i hela Skåne, utomhusaffischering, postala utskick samt event, mässor och träffar. Vi arbetar också med att besöka elever på barnskötarutbildningar och informera om de jobbomgångar vi har att erbjuda.

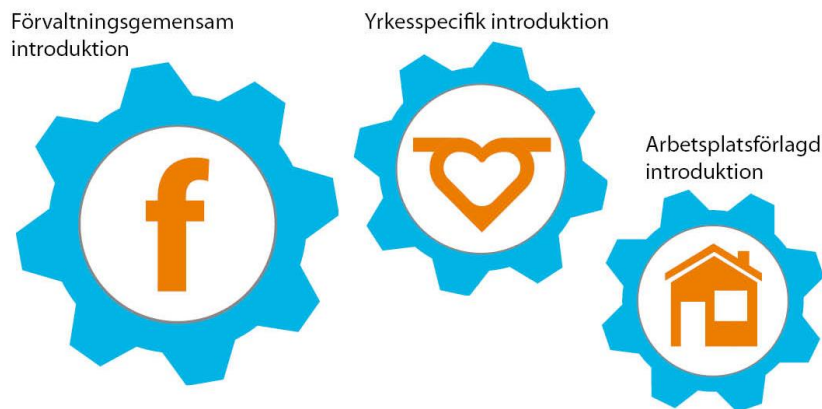
Förskoleförvaltningens eget ambassadörsprogram, som startade 2017, fortsätter att vara aktivt. Ambassadörgruppen, som består av barnskötare, pedagoger och förskollärare, fungerar som ansiktet utåt mot studenter och andra framtida medarbetare.

Utöver detta har vi startat ett utvecklingsarbete kring tidningen Fokus Förskola, med syfte att öka intresset för oss som arbetsgivare. Vi har även startat ett arbete kring sökordsoptimering och synlighet på Google.

## INTRODUKTION

En bra introduktion ger förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare samt ge en trygg start för att snabbt förstå sitt uppdrag och och medverka i skapandet av barnens bästa förskola.

Förskoleförvaltningen har tagit fram ett system för introduktion av nyanställda. Systemet innehåller en förvaltningsgemensam introduktion, en yrkesspecifik introduktion och arbetsplatsförlagd introduktion.



Förvaltningen arbetar med att ta fram en interaktiv introduktionsutbildning för olika organisatoriska nivåer och yrkeskategorier.

## ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA

En viktig del i kompetensförsörjningsarbetet är att minska sjukfrånvaron för att kunna tillvarata befintlig kompetens. Flertalet vidtagna insatser syftar till att stärka organisationens förmåga att arbeta förebyggande med det systematiska arbetsmiljöarbetet samt att bedriva en kvalitativ och effektiv rehabiliteringsprocess. Skyddskommittén inom förskoleförvaltningen är överens om att de fortsatta insatserna ska fokusera på medarbetarnas förutsättningar att utföra sitt uppdrag i en god arbetsmiljö med en hållbar arbetsbelastning.

Ett dilemma när det gäller utvecklingen av sjukfrånvaron är långtidssjukfrånvaron, som ofta innefattar komplexa sjukdomsbilder där sjukvårdens tillgänglighet och ett nära samarbete med försäkringskassan är betydande. Under året har det intensifierade stödet till förskolechefer och biträdande förskolechefer i rehabilitering fortsatt gällande långtidssjukskrivningar samtidigt som fokus riktats till arbetet med korttidssjukskrivningar. Ett förstärkt samarbete med företagshälsovården har även etablerats och en del i det förstärkta samarbetet inrymmer en case manager (rehabsamordnare) som är dedikerad arbetsgivaren och arbetar på plats i förvaltningens lokaler tre dagar i veckan. Syftet är att skapa ett än mer aktivt och nära stöd i rehabiliteringsfrågorna. Det förstärkta samarbetet pågår under 2018 och fler insatser är planerade under hösten tillsammans med företagshälsovården.

Förvaltningen har i samarbete med företagshälsovården tagit fram ett arbetssätt som innebär arbetsplatsnära insatser med syfte att förbättra arbetsmiljön och minska korttidssjukfrånvaron - Hållbar 2.0. I samarbete med företagshälsovården har även framtagandet av ett utbildningskoncept för ergonomi inom förskolan utarbetats vilket innebär att varje medarbetare får likvärdig kunskap om sin egen påverkan på ergonomin och verka för att medvetenheten kring ergonomi stärks i hela organisationen.

Ett partsgemensamt arbete med att genomlysna arbetsplatsträffarna utifrån form, frekvens och förläggning har påbörjats. Detta arbete kommer att pågå under året och ska resultera i riktlinjer för arbetsplatsträffarna.

## **RESURS OCH BEMANNINGSPLANERING**

En viktig del i kompetensförsörjningsarbetet är att arbeta med att ha rätt person, på rätt plats vid rätt tid. I rapporten *Bemanning för barnens bästa – Förskolans kvalitativa bemanning 2015* gjordes sex rekommendationer. Rekommendationerna syftade till att förbättra kvaliteten i verksamheten liksom medarbetarnas arbetsmiljö för att kunna stärka och behålla medarbetare.

Rekommendationerna innebar dels att göra bemanningen till en prioriterad ledningsfråga dels att barnens vistelsetid ska vara en utgångspunkt för bemanningsplanering och schemaläggning.

Förskoleförvaltningen påbörjade under 2016 arbetet utifrån rekommendationerna i olika utvecklingsinsatser. Bland annat har workshops hållits med Myrna Palmgren, doktor i optimeringslära, i resurs- och bemanningsplanering. Fokus har varit att stärka cheferna i deras strategiska arbete. Detta för att kunna skapa ett schema utifrån verksamhetens behov. Cheferna har även fått möjlighet att lära sig att planera, bemanna och schemalägga sin verksamhet så att den fungerar så bra som möjligt. Biträdande förskolechefer har också utbildats i frågor som rör arbetstid och arbetstidsförläggning. Under våren 2017 har även det förvaltningsövergripande vistelseprojektet (VISP) fortsatt sitt arbete. I projektet har man tagit fram ett verksamhetsstöd för att följa upp barnens faktiska vistelsetid. Verksamhetsstödet kommer att innebära digital uppföljning och därmed möjliggöra bemanningsplanering utifrån barnens faktiska vistelsetid.

## **KOMPETENSHÖJANDE INSATSER**

Utifrån förvaltningens kvalitetsarbete och specifika behov inom utbildningsområdena och förskoleområdena pågår det ett antal utvecklingsinsatser för de pedagogiska yrkesgrupperna. Utvecklingsinsatserna sker genom bland annat reflektionsgrupper, kurser, fokusgrupper, lärgrupper osv.

Under 2017 har de pedagogiska utvecklingsteamerna bland annat genomfört en förvaltningsgemensam utbildning kring *barns utforskande och delaktighet* samt *alla barns rätt till stöd*. Förvaltningen har även genomfört nätverksträffar för kollegialt lärande för förste förskollärare och biträdande förskolechef samt förskolechefsforum för förskolechefer.

## **YRKESSPECIFIKA AKTIVITETER**

### **BARNSKÖTARE**

Sedan förvaltningen bildades har cirka 900 barnskötare anställts, vilket utgör en ökning med drygt 50 procent. Förvaltningen kan konstatera att utbildade barnskötare har blivit en svårrekryterad

yrkeskategori och att kravet på utbildning inte alltid kan hållas. I projektet *Kompetensförsörjning barnskötare* arbetar förskoleförvaltningen med att stärka kompetensförsörjningen av barnskötare både på kort och lång sikt. Projektet består av sex delprojekt som kommer att följas upp och gå i drift under 2018. En rapport kommer under 2018.

- Kartläggning
- Introduktionsplan
- Utbildningsplan
- Karriärutvecklingsplan
- Plan för arbetsplatsförlagd utbildning och samarbete med externa utbildningsaktörer
- Plan för att attrahera och rekrytera

### Kompetensnivåer för barnskötare

Implementering pågår av en modell som ska tydliggöra yrkeskarriären för barnskötare genom att åskådliggöra kompetensnivåer, från novis till excellent, inom yrket. Syftet med modellen är att tydliggöra utvecklingsmöjligheter i yrkesrollen och bidra till att verksamheten dels håller hög kvalitet, dels behåller erfarna barnskötare.



Som ett led i att säkerställa kompetensförsörjningen av barnskötare finns sedan 2016 en traineeutbildning som har skapats tillsammans med Arbetsförmedlingen och gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Traineeerna deltar i utbildning tre dagar och gör praktik två dagar i veckan under ett år och är därefter färdigutbildade barnskötare. Traineeutbildningen vänder sig till arbetslösa ungdomar. Hittintills har vi genomfört tre omgångar och examinerat cirka 55 personer.

Förskoleförvaltningen har även ett samarbete med Arbetsförmedlingen där även gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen deltar. Samarbetet kallas *Förskoletalanger* och bygger på konceptet för traineeutbildningen som innebär att nyinflyttade Malmöbor från andra länder får en barnskötareutbildning med språkstöd (svenska som andraspråk) i kombination med arbete på en förskola. I mars 2018 startade utbildningen med 31 deltagare och avslutas i november 2019. Utvärdering sker kontinuerligt. Om projektet faller väl ut avser förvaltningen att starta ett nytt till hösten 2019.

## **PEDAGOG**

För att bredda kompetensen och öka andelen högskoleutbildade medarbetare har förvaltningen cirka 300 medarbetare anställda som pedagoger med utbildning om minst 120 högskolepoäng där pedagogik ingår.

För att öka antalet medarbetare med relevant högskoleutbildning har en kompetensprofil med uppdragsbeskrivning för pedagoger utarbetats. Vidare kommer förvaltningen att samarbeta med arbetsförmedlingen för att hitta alternativa målgrupper till exempel kultur – eller dramapedagoger.

### **Pedagog med inriktning förskola**

Som en del i att säkra kompetensförsörjningen inom förskola samt för att attrahera och rekrytera nya medarbetare avser förskoleförvaltningen, i samverkan med gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen som är utbildningsarrangör, ansöka om en ny yrkeshögskoleutbildning - pedagog med inriktning mot förskola. Syftet med den nya utbildningssatsningen är att komplettera redan existerande kompetens inom förskolan. Pedagog är en etablerad titel inom förskoleförvaltningen och Malmö stad.

Utbildningen ger fördjupade kunskaper om teoretiska och praktiska pedagogiska metoder, arbetssätt och lärmiljöer med särskild inriktning mot arbete med barn inom yrkesrollen som pedagog med inriktning förskola. De studerande får fördjupade kunskaper och överblick över angränsande yrkes- och kompetensområden såsom förskollärarens och barnskötarens ansvar och uppdrag, ledarskap inom förskola samt teoretiska och praktiska kunskaper om arbetsprocesser och kvalitetskriterier inom förskolans uppdrag. Utbildningen ger färdigheter i att planera och genomföra pedagogisk verksamhet utifrån barns intresse och behov på såväl individ- och gruppnivå, samt kunskaper om lärmiljöns betydelse för barns utveckling. Flera kommuner och städer i Sverige ställer sig bakom förskoleförvaltningens utarbetade förslag på utbildning, däribland Göteborgs stad och Stockholms stad samt ett flertal kommuner i Skåne.

## **FÖRSKOLLÄRARE**

För att säkerställa att förvaltningen attraherar och rekryterar förskollärestudenter har förskoleförvaltningen ett långsiktigt samarbete med lärosätena kring studenternas verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Förskoleförvaltningen har en VFU organisation som i samarbete med berörda lärosäten och verksamheter arbetar utifrån framtagna rutiner, samordnar ansvaret och ger förutsättningar för en kvalitativt god och likvärdig VFU för studenterna. Förskoleförvaltningen ingår i ett försöksprojekt med övningsförskolor vilket innebär ett fördjupat samarbete med Malmö högskola för att ytterligare höja kvalitén i studenternas VFU.

Pågående arbete med att säkerställa förskollärarens uppdrag i läroplanen och skapa en likvärdig förskola fortsätter. Den 1 maj 2016 trädde den nya organisationen i kraft. Den nya ledningsorganisationen bedöms påverka förvaltningens möjligheter att attrahera och rekrytera medarbetare positivt. Bland annat utifrån ett närmare ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö. Vidare finns nya karriärvägar som bedöms kunna attrahera förskollärare och därmed leda till rekrytering av fler externa sökande.

Arbete har initierats med att följa upp förskollärare efter att de varit anställda i sex månader med syftet att tidigt se vilka framgångsfaktorer som finns för att behålla dem.



