

**Uppföljning av handlingsplan till strategi
för kompetensförsörjning förskola
2016 - 2018
Förskoleförvaltningen**



Upprättad
Datum: 2018-05-28
Version: 1.0
Förvaltning: Förskoleförvaltningen
Enhet: HR-avdelningen

Innehållsförteckning

Uppföljning av handlingsplan till strategi för kompetensförsörjning förskola 2016 - 2018	1
Bakgrund	3
Utformning av uppföljning av handlingsplanen	3
Sammanfattning	3
Handlingsplanens delområde Yrkeskategorier och karriär	4
Plattform för forskning och kommunlicentierand	4
Utveckla handledarskap.....	4
Uppmuntra och underlätta behörighetsgivande utbildning	5
Karriärvägar	5
Tid för verksamhetsutveckling.....	5
Samordna och utveckla vfu-arbetet.....	5
Genomförande av plan för APL och samarbete med utbildningsaktörer.....	6
Handlingsplanens delområde Ledarskap	7
Ledarförsörjning	7
Rekrytering, introduktion och mentorer till förskolechefer	7
Kollegialt lärande	7
Handlingsplanens delområde Kommunikation och marknadsföring	7
Synliggöra förskoleförvaltningen som en attraktiv arbetsgivare	7
Öka antalet män i förskolan	8
Öka intresset för arbete i förskola och lärosäten, studentkårer och gymnasieskolor	8
Handlingsplanens delområde Rekrytering, löne- och anställningsvillkor	8
Individuell lön och god lönespridning	8
Erbjuda god introduktion och introduktionsperiod	9
Uppföljning av personalomsättning	10
Arbetsmiljö och hälsa	10
Bemanningssteam	10
Kompetensförsörjningsplanarbetet framåt	10

Bakgrund

Kommunstyrelsen tog 2005-10-26 beslut om en strategi för kompetensförsörjning förskola i fyra delar omfattande alla yrkesgrupper som verkar i förskolan för Malmö Stad.

Kommunstyrelsen beslutade vidare 2013-04-02 om strategin för kompetensförsörjning i förskolan. Förskoleförvaltningen fick i samband med bildandet uppdraget att ta fram en 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 vilken följs upp här.

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*.

Handlingsplanen ger exempel på hur strategins fyra delar ska användas så att förskoleförvaltningen lyckas rekrytera, utveckla och behålla engagerade medarbetare med rätt kompetens. Handlingsplanen omfattar, liksom strategin, samtliga yrkesgrupper i förskoleverksamheten. Den utgår från skollagens och den reviderade läroplanens krav på förskollärares ansvar och att det nationellt råder stor brist på förskollärare.

Utformning av uppföljning av handlingsplanen

Handlingsplanen är indelad i fyra delar (Yrkeskategorier och karriär, Ledarskap, Kommunikation samt Rekrytering, löne- och anställningsvillkor) därför har även denna uppföljning delats in i på motsvarande sätt. Då handlingsplanen är giltig under hela 2018 sträcker sig denna uppföljning endast fram till våren 2018. Lägesbedömning för 2017 har också varit en del av underlaget. Parallellt har förskolenämndens säkerställande av kompetensförsörjningen granskats av stadsrevisionen under 2017. Deras revisionsrapport har också fungerat som ett underlag i denna uppföljning.

Sammanfattning

Handlingsplanens syfte är att stärka förvaltningens kompetensförsörjning som är en av de största utmaningar som förskoleförvaltningen arbetar med. Handlingsplanen täcker in kompetensförsörjningsbehovet som finns i förskoleförvaltningens förskolor, övriga verksamheter inom förvaltningen täcks inte in. Handlingsplanens utformning, där en mängd olika viktiga frågor lyfts fram, synliggör bredden av kompetensförsörjningsproblematiken.

En övergripande bedömning visar att intentionerna i planen har blivit uppfyllda och att samtliga verksamheter ser ett stort värde i alla delar som handlingsplanen berör. Utifrån kommunrevisionens granskning utfärdas följande rekommendationer:

- föreslås att förskolenämnden arbetar för att säkerställa att de insatser som genomförs för att klara kompetensförsörjningen och angivna mål får effekt. För att kunna säkerställa detta måste arbetet med kompetensförsörjningens mål brytas ner i aktiviteter och perioder för vilka aktiviteterna avses genomföras.
- I samverkan med andra organ på olika nivåer i samhället verka för att segregationens negativa konsekvenser på måluppfyllelsen kan elimineras.
- Följa upp och verka för att arbetsförhållandena och arbetsbelastningen är likvärdiga på enheterna, genom att till exempel beakta uppdragens olika förutsättningar vad gäller barns och vårdnadshavares olika behov, placeringstid och inte minst personalsammansättningen.

Nedan följer en genomgång och lägesbedömning utifrån vad som är genomfört av samtliga områden som handlingsplanen berör.

Handlingsplanens delområde Yrkeskategorier och karriär

Under avsnittet ”Fortsätta utveckla karriärmöjligheterna och de kompetenshöjande insatser” listas ett antal insatser för att kunna tillgodose behovet av kompetensutveckling. Flera insatser har genomförts kopplat till denna lista.

Plattform för forskning och kommuniciantand

Två av aktiviteterna som anges som ej kunnat genomföras är skapandet av en plattform mellan Malmö universitet (då högskola) och förskoleförvaltningen samt utredning om möjligheterna att inrätta kommuniciantander. Anledningen till att plattformen ej kommit till stånd beror på att Malmö universitet inte hade någon person som kunde knytas till arbetet. Istället har plattformen skapats internt för förskoleförvaltningens räkning gentemot PI (Pedagogisk inspiration).

Utredningen av kommuniciantander har inte påbörjats och ingen ansvarig har utsetts. Detta arbete behöver formaliseras om det ska fortgå.

Utveckla handledarskap

Utifrån *Projekt kompetensförsörjning barnskötare* har den verksamhetsförlagda utbildning inom barnskötarprogrammet utvecklats genom att en handledarutbildning tagits fram. Vidare pågår ett utvecklingsarbete i samarbete mellan förskoleförvaltningen och gymnasieförvaltningen för att utveckla både gymnasieutbildningen i sig samt den arbetsplatsförlagda delen av utbildningen.

Uppmuntra och underlätta behörighetsgivande utbildning

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.

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 och innebär att nya Malmöbor får en barnskötareutbildning med språkstöd (svenska som andraspråk) i kombination med arbete på en förskola. Dessutom genomförs en ”Uppdragsutbildning för barnskötare” som omfattar 1100 gymnasiepoäng och vänder sig till medarbetare utan formell barnskötareutbildning. Denna genomförs med skolförlagd utbildning en dag per vecka under 40 veckor.

Karriärvägar

Inom ramen för projektet kompetensförsörjning barnskötare är ett av delprojekten att hitta yrkeskarriärvägar för barnskötare. Detta arbete är färdigställt. Plan för implementering finns.

Arbetet med att utveckla karriärmöjligheter genom att utveckla och inrätta befattningar med ett vidgat ledningsuppdrag, biträdande förskolechef och förste förskollärare, och fortsatt utveckla uppdrag såsom, teamledare, specialpedagog, utvecklingspedagog, fortgår genom förvaltningens organisationsutveckling.

Mentorer har delvis implementerats i utbildningsområdena. Detta arbete behöver utredas vidare om effekterna av insatsen ska kunna värderas.

Tid för verksamhetsutveckling

Kollektivavtal och gemensamma riktlinjer inom förvaltningen har tagits fram och började gälla 1 september 2017. Tid för verksamhetsutveckling innebär att medarbetare som arbetar i förskolan har speciellt avsatt tid för bland annat reflektion och lärande med kollegor, dokumentation, analys, observation och uppföljning. För de olika yrkesgrupperna avsätts i genomsnitt: förskollärare 5 timmar/vecka, pedagoger 3 timmar/vecka, barnskötare 2 timmar/vecka. Dessutom kan förskolechefen ge tid för individuella uppdrag utifrån medarbetarens behov och förskolans utveckling. Tid för verksamhetsutveckling har implementerats under 2017 och insatsen kommer att utvärderas.

Samordna och utveckla vfu-arbetet

Inom den verksamhetsförlagda utbildningen (vfu) finns ett antal utsedda övningsförskolor med hög kvalitet som tar emot ett större antal studenter i enlighet med det avtal som upprättats med Malmö universitet. Övningsförskolorna har en hög andel förskollärare med handledarutbildning

med 7,5 hp eller 15 hp. Det finns tydliga avtal och riktlinjer om vad vfu:n ska innehålla.

Övriga förskolor i förvaltningen, där det finns utbildade handledare, har en god kvalitet och har tagit emot lärarstudenter i ett mindre antal än övningsförskolorna.

Samordningen med universitet och högskolor har utvecklats genom att en agenda har tagits fram av förskoleförvaltningen, detta för att synliggöra när studenterna kommer ut på vfu och därigenom underlätta för planeringen. I några utbildningsområden samordnas även gemensamma seminarium och handledarträffar i syfte att öka likvärdigheten och kvaliteten för lärarstudenterna. Vid behov kan vfu-placeringen ändras och i så fall alltid för att uppnå de bästa förutsättningarna för lärarstudenten.

Några utbildningsområden har utbildade handledare som kan bistå nya handledare för att uppfylla de avtal som finns med universitet och högskolor och därmed öka kvaliteten. En ambition är att detta ska finnas i samtliga utbildningsområden framöver. En långsiktig strategi är att genom att studenterna erbjuds en god kvalitet i sin vfu är förhoppningen att lärarstudenter söker sig tillbaka till förskoleförvaltningen som legitimerade förskollärare.

Enheten för rekrytering och kompetensförsörjning bjuds regelbundet in till de övergripande träffar som studenterna har tillsammans med förskoleförvaltningen. Det finns en kommunsamordnare som är kontaktperson på förskoleförvaltningen som arbetar nära lärosätena. Samarbetet tar sig olika former och har olika fokus. Exempelvis träffar kommunsamordnaren regelbundet vfu-råd och programråd liksom representanter från andra närliggande kommuner. Kommunsamordnaren är också länken mellan universitet och kommun när det gäller placering av studenter.

Genomförande av plan för APL och samarbete med utbildningsaktörer

Förvaltningen har under hösten 2017 etablerat en APL-organisation (arbetsplatsförlagt lärande) som är motsvarig till förskollärlärostudenternas VFU-organisation (verksamhetsförlagda utbildning) och samarbetet med Malmö universitet. En utbildningschef, en representant från kvalitet och myndighet och en förskolechef har övergripande ansvar för samarbetet med utbildningsaktörerna. Samordnarna har träffat utbildningsaktörerna vid två tillfällen under hösten för planering av den arbetsplatsförlagda utbildningen och diskussion kring programinnehåll.

(APL) och samarbete med externa utbildningsaktörer har tagits emot mycket positivt av både utbildningsarrangörerna och av förskolechefer och biträdande förskolechefer. Arbetsättet upplevs i stor utsträckning underlätta arbetet för både parter.

Under våren har det genomförts en pilot med förstärkt handledarutbildning. Erfarenheterna från denna kommer ligga till grund för planeringen framöver i syfte att säkerställa handledarkompetensen.

Handlingsplanens delområde Ledarskap

För att stärka förskolechefer i deras uppdrag inom förskoleförvaltningen har förskolechefforum skapats. Forumet avser att ge möjlighet att gemensamt behandla olika centrala delar av uppdraget, dels med stöd av extern expertis, dels genom diskussioner och reflektioner förskolechefer emellan. Här har förskolecheferna ett utrymme för strukturerat kollegialt erfarenhetsutbyte och lärande.

Ledarförsörjning

Den organisationsutveckling som påbörjades i maj 2016 har ännu inte utvärderats till fullo. I maj 2017 gjordes en första uppföljning som överlag visade en positiv bild från förskolecheferna, samt utbildningscheferna utifrån utbildningsområdenas underlag till presidiedialogerna. En heltäckande utvärdering av organisationsutvecklingen genomförs under 2018 med syftet att ge en mer detaljerad bild av organisationsutvecklingens effekter för barnen, personalen och förskolecheferna.

Förvaltningen har pågående introduktionsprogram för nya chefer samt ett utbildningsprogram innehållande bl a arbetsrätt, schema och bemanning, rekrytering, rehabilitering och samtalsmetodik.

Rekrytering, introduktion och mentorer till förskolechefer

Ett gemensamt introduktionsprogram för förskolechefer har tagits fram under 2017.

Kollegialt lärande

Samtliga förskolechefer ingår i det förvaltningsövergripande förskolechefforum som avdelningen Kvalitetet och myndighet samordnar. Detta forum med tillhörande lärgrupper är mötesplatser för erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande. I förskolechefforum behandlas centrala delar av förskolechefens uppdrag med stöd av expertis och även utifrån diskussioner och reflektioner förskolechefer emellan. Under hösten 2016 och 2017 har barngruppernas organisering fungerat som ett sammanhållande tema. Under 2017-2018 är det fokus på strategiskt ledarskap och perspektiv på förskolechefernas ledarskap samt frågor utifrån den reviderade läroplanen. En utvärdering av förskolechefforum genomförs under 2018.

Handlingsplanens delområde Kommunikation och marknadsföring

Synliggöra förskoleförvaltningen som en attraktiv arbetsgivare

Arbetet har följts upp i rapport: Kompetensförsörjning för barnens bästa förskola - Kompetensgap 2017. Förskoleförvaltningen arbetar aktivt för att synliggöra förvaltningen som en attraktiv arbetsgivare. Som en del av detta har förvaltningen tagit fram en budskapsplattform för kompetensförsörjning och

utifrån plattformen har förvaltningen, i samarbete med en extern kommunikationsbyrå, tagit fram ett kommunikativt koncept för att attrahera och rekrytera medarbetare. Konceptet ”förskolekarriär” genomfördes första gången under hösten 2017 och kommer att ligga som grund för kommunikationsarbetet framöver.

Öka antalet män i förskolan

Att tillgodose framgångsfaktorn att män gör praktik hos män under VFU och APL har inte kunnat genomföras enligt plan under 2017. Till nästa placeringsomgång är tanken att namnen på handledarna ska framgå tillsammans med förskolan så att placering av studenterna då kan matchas. Detta är ett utvecklingsområde för både APL och VFU.

Stödmaterialet *Förebyggande arbete och åtgärdande insatser gällande misstanke om sexuella trakasserier mot barn av medarbetare i verksamheten* har tagits fram tillsammans med SKLs nationella nätverk Fler män i förskolan som ett stöd i förskoleförvaltningens förebyggande arbete för en trygg och säker förskola och för att minimera risken för sexuella trakasserier mot barn i förskolan. Materialet synliggör hur det förebyggande arbetet ska bedrivas och innehåller också tydliga strukturer för arbetet om sexuella trakasserier skulle uppstå.

Öka intresset för arbete i förskola och lärosäten, studentkårer och gymnasieskolor

Samarbetet med studie- och yrkesvägledare håller på att utvecklas genom samverkan med grundskoleförvaltningen och gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen att kontakter behöver knytas i större omfattning än vad som finns idag.

Förskoleförvaltningen har under handlingsplanens tidsperiod genom enheten för rekrytering och kompetensförsörjning utbildat interna ambassadörer, deltagit i mässor, arbetsmarknadsdagar, konferenser och träffat studenter under deras utbildning. Genom kortföreläsningar på högskolor och under gemensamma tematräffar för studenter med exempel från olika förskolor synliggörs de karriärmöjligheter förskoleförvaltningen erbjuder. Insatserna som genomförts har följts upp genom rapport: Kompetensförsörjning för barnens bästa förskola - Kompetensgap 2017.

Handlingsplanens delområde Rekrytering, löne- och anställningsvillkor

Individuell lön och god lönespridning

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.

Förvaltningen har i nära samarbete med de fackliga organisationerna arbetat med att ta fram uppdragsbeskrivningar och yrkesspecifika lönekriterier för förskollärare, barnskötare, förskolechefer samt för medarbetare i köken. För pedagog samt de nya ledningsfunktionerna, biträdande förskolechef och förste förskollärare, är uppdragsbeskrivningar framtagna och det återstår att ta fram yrkesspecifika lönekriterier för dessa grupper. Det arbetet beräknas vara klart 2018.

I relation till grundskoleförvaltningen bedöms skillnaden i lön till stor del bero på att statsbidraget Lärarlönelyftet i större utsträckning gynnat förskollärare i grundskoleverksamhet. Lärarlönelyftet är en satsning för att höja lönerna för särskilt kvalificerade lärare, förskollärare och fritidspedagoger i skolan, förskolan och på fritidshemmen. Syftet är att öka läraryrkets attraktionskraft och därigenom förbättra resultaten i skolan. 90 procent av bidraget riktas till grundskolan och gymnasieskolan medan 10 procent riktas till förskola och fritidshem. Detta påverkar förskolans förutsättningar att konkurrera med lön och klara sin personalförsörjning.

Förskoleförvaltningen arbetar årligen strukturerat med lönekartläggning, löneöversyn och aktiv nylönesättning. 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.

Erbjuda god introduktion och introduktionsperiod

Under 2017 har ett introduktionssystem byggts upp för att säkra introduktionen på förvaltningen. Systemet innehåller en förvaltningsgemensam introduktion, en yrkesspecifik introduktion och arbetsplatsförlagd introduktion.

Den förvaltningsgemensamma introduktionen riktar sig till samtliga nyanställda medarbetare i förvaltningen och ger en introduktion till Malmö stads och förskoleförvaltningens verksamheter och mål.

Den yrkesspecifika introduktionen riktar sig till timavlönade, nyutbildade barnskötare, barnskötare utan utbildning, nyexaminerade förskollärare och nyanställda chefer/ledare och syftar till att ge nyanställda medarbetare en introduktion i yrkesuppdraget.

Den arbetsplatsförlagda introduktionen riktar sig till samtliga nyanställda medarbete, inklusive chefer/ledare. Syftet är att ge nyanställda medarbetare en introduktion och kunskap om arbetsplatsen, yrket och anställningen.

Uppföljning av personalomsättning

Uppföljningen görs kontinuerligt inom ramen för systematiskt kvalitetsarbete och sprids ut i verksamheterna bland annat genom förskolebladet och underlag till direktörsdialogen.

Arbetsmiljö och hälsa

Arbetsmiljö och samverkan följs upp löpande utifrån medarbetarperspektiv i medarbetarenkäten och i förvaltningens olika samverkansgrupper såsom förskoleråd och förvaltningsråd. Även inom förvaltningens ordinarie uppföljningsarbete genom delårsrapporter och årsanalys följs arbetsmiljö och samverkan upp. Frågorna kommer även att beröras i den förvaltningsövergripande utvärderingen av organisationsutvecklingen som genomförs under 2018. Det handlar i grunden om att skapa goda organisatoriska förutsättningar för att medarbetare ska kunna utföra sitt uppdrag i en god och utvecklande arbetsmiljö. Arbetet genomförs ifrån de beslutade dokumenten Insatser för att minska sjukfrånvaron och Handlingsplan för arbetsmiljöarbetet.

Bemanningsteam

Bemanningsteamerna har följts upp under 2017 vilket resulterat i ett antal rekommendationer kring utvecklingen av bemanningsteamerna. Syftet med bemanningsteamerna är att säkerställa tillgången på ersättare vid frånvaro på förskolorna samtidigt som de ska bidra till en ökad kontinuitet och kvalitetssäkrad kompetens. Uppföljningen visade att bemanningsteamerna skapat kontinuitet för barn, pedagoger och vårdnadshavare och att medarbetarna håller hög kvalitet.

Kompetensförsörjningsplanarbetet framåt

Malmö stad har sedan 2016-12-14 en gemensam process för kompetensförsörjning. För att skapa en samlad bild av Malmö stads kompetensutmaningar redovisar samtliga nämnder ett *kompetensgap* (skillnaden mellan kompetensbehov och tillgänglig kompetens) och en *kompetensförsörjningsplan* till stadskontoret varje år. Stadskontoret sammanställer sedan resultatet och det totala behovet i en rapport till kommunstyrelsen och i den årliga personalredovisningen. Resultatet blir ett underlag för kommande prioriteringar och beslut i syfte att säkerställa tillgång till rätt kompetens på alla nivåer, på kort sikt (2 år) och på lång sikt (5 år). Resultatet ska också användas i dialog med högskolor och andra lärosäten, SKL, Arbetsförmedlingen och andra samarbetspartners och intressenter.

I kompetensförsörjningsplanen ingår:

1. Utvärdering och måluppfyllelse föregående år
2. Kompetensmål för kommande år
3. Riskanalys för kommande år
4. Aktivitetsplan för kommande år

I enlighet med den kommungemensamma processen utvärderas 2018 den GAP-analys som genomfördes 2017. Utvärderingen kommer innefatta kompetensmål både kvantitativt och kvalitativt för både kort och lång sikt. Utifrån utvärderingen tas därefter ett förslag till handlingsplan innehållande

aktiviteter för att *attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och behålla* samt *avsluta kompetens* 2019-2023 fram för beslut i förskolenämnden.