

# Rapport - Kompetensförsörjning (Nämnd)

---

Fritidsnämnden

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>Kompetensgap</b> .....	<b>6</b>
<b>Kompetensmål</b> .....	<b>7</b>
<b>Risikanalys</b> .....	<b>8</b>
<b>Aktivitetsplan</b> .....	<b>9</b>
Badvärd .....	9
Fritidsassistent .....	10

## Inledning

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna årligen analyserar verksamheternas behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på 2–5 års sikt. Analysen görs både kvantitativt, d.v.s. hur många inom en yrkesgrupp och kvalitativt d.v.s. vilken nivå på kompetens. När kompetensgapet är identifierat upprättas kompetensmål, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet.

Kompetensförsörjningsplanerna innehåller åtgärder inom områdena, attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla. I denna rapport redovisas nämndens samlade resultat. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka åtgärder nämnderna övergripande ska vidta. Den gemensamma bilden över nämndens utmaningar och planer underlättar och stödjer inför samarbete, prioriteringar, kommunikation och ger underlag till beslut och samverkan.

## Sammanfattning

Förvaltningen har helt utgått från processbeskrivningens olika steg när nulägesbeskrivningen har gjorts. Förvaltningen har, liksom föregående år, år 2019 valt att fokusera på två av våra största yrkesgrupper och där vi under det senaste året upplevt viss svårighet att rekrytera personal samt få befintliga medarbetare att stanna. Bifogat till detta dokument finns GAP-analyser samt kompetensbehov för båda yrkesgrupperna.

### Badvärd:

Förvaltningen hade vid genomförandet av analysen 45 tillsvidareanställda badvärdar varav 21 är kvinnor och 24 är män. Grundkraven för en anställning har förändrats över tid och fått revideras om, detta bland annat då badmästarutbildningarna lagts ner. För att utveckla verksamheten i syfte att få besökare att vilja återkomma med ökat antal aktiviteter och attraktioner, har kravprofilen arbetats om med mer fokus på service, värdskap, underhållning och aktiviteter.

Grunduppdraget för badvärdarna skiljer sig åt, detta bl.a. då de olika badanläggningarnas uppdrag ser olika ut. Förvaltningen har därför inget behov av att alla medarbetare har hög kompetens. Samtliga badvärdar uppfyller dock den grundkompetens som krävs.

Då det fortfarande råder hög personalomsättning och då baden har svårt att behålla personal behöver fokus framöver att vara att fortsätta stärka och utveckla kompetensen hos medarbetarna.

Förvaltningen anser att möjligheterna att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Medarbetarna uppnår de kompetensnivåer som krävs för att verksamheten ska gå runt. Analysen av rådande personalomsättning och korttidsfrånvaro påverkar dock verksamheten och arbetsmiljön. Det är därför av vikt att berörda chefer i samverkan med HR arbetar aktivt för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare för att verksamheten ska fortsätta kunna erbjuda Malmöborna verksamhetsrelaterade aktiviteter. Även ambitionen om att fortsatt ha flertalet medarbetare på högre kompetensnivåer ställer krav på förvaltningen att arbeta aktivt med att motivera och stimulera befintlig personal.

Även om förvaltningen ser att den höga personalomsättningen och korttidsfrånvaron är genomgående för många bad i landet, ställer det krav på förvaltningen att arbeta med medarbetarnas kompetensutveckling. Förvaltningen behöver både snabbt öka kompetensnivån hos nyanställda och hos befintliga medarbetare att stanna kvar.

För att nyanställda medarbetare relativt snabbt ska nå högre kompetensnivåer behöver förvaltningen rekrytera rätt medarbetare. I arbetet med att attrahera och rekrytera rätt kompetens ska förvaltningen bl.a. undersöka form för samt kontaktytor med olika skolor för att marknadsföra sig och ta in praktikanter. Det finns även ett pågående arbete med att undersöka alternativa utbildningar sedan badmästarutbildningen lade ner. Det finns även ett pågående arbete med att ta fram en bättre rekryteringsfilm att använda vid annonsering. En annan viktig del för nyanställda att nå högre kompetens är att erbjuda en god introduktion och ett gott mentorskap hos övriga kollegor.

Då förvaltningen har ambitionen att fortsätta ha medarbetare med mycket hög kompetens ställs det krav på förvaltningen att arbeta med att utveckla och motivera befintliga medarbetare så att de stannar kvar i yrket. Förvaltningen ska, om möjlighet ges, fortsätta erbjuda karriärvägar genom att medarbetare får testa på samordnarrollen, chefsvikariat och olika projektanställningar. För att få fler medarbetare att nå högre kompetensnivåer kommer förvaltningen även fortsätta att hålla interna utbildningar och instruktörsutbildningar av egen personal.

Oavsett om det handlar om nyanställda eller befintliga medarbetares kompetensutveckling är det av vikt att det finns en tydlig utbildningsplan/utvecklingsplan. Denna mall innehåller de utbildningar som medarbetare ska gå, både obligatoriska och frivilliga. Mallen för detta finns framtagen och förvaltningen ska nu fortsätta arbeta med denna och se till att den hålls uppdaterad.

### Fritidsassistent:

Förvaltningen hade vid genomförandet av analysen 70 stycken tillsvidareanställda fritidsassistenter varav 36 är kvinnor och 34 är män. Grundkraven för anställning som fritidsassistent 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. Sedan fritidsgårdsavdelningen kom till förvaltningen i samband med omorganisationen den 1 maj 2017 har förvaltningen upplevt hög personalomsättning där många medarbetare till följd av ändrade öppettider och ändrat uppdrag sagt upp sig och där förvaltningen haft svårt att fylla den mängd vakanser som uppstått, och med rätt utbildningsbakgrund. Detta resulterade framförallt 2018 i att flera gårdar var underbemannade, vilket påverkade verksamheten, både befintlig och nyanställd personal samt gårdarnas besökare. Verksamheterna behövde ta in korttidsvikarier och timvikarier samt kunde inte ha öppet enligt de mål som nämnden satte upp. Även om läget stabiliserat sig under 2019 och nästan samtliga gårdar nu är fullt bemannade, så vill förvaltningen ändå fortsatt arbeta med yrkesgruppen för att ovan inte ska fortsätta och för att behålla befintliga medarbetare.

Förvaltningen anser att möjligheterna till att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Förvaltningen upplever att läget stabiliserats på fritidsgårdsavdelningen jämfört med föregående års höga personalomsättning då nästan hälften av personalstyrkan byttes ut. Även om personalomsättningen gått ner och nästan samtliga gårdar i dagsläget är fullt bemannade ser arbetsgivaren fortsatt behov av att arbeta med yrkesgruppen.

GAP-analysen visar behov av att fler medarbetare når högre kompetensnivåer, detta för att kunna driva fritidsgårdar med hög kvalitet, för att bedriva utvecklingsarbete men även för befintliga medarbetares arbetsmiljö. Av naturliga skäl har nyrekryterade medarbetare inte kommit upp i de kompetensnivåer som krävs. Förvaltningen behöver därför arbeta för att nyanställda medarbetare relativt snabbt kommer upp i ökad kompetens, men även med att få befintliga medarbetare, framförallt de med hög kompetens, att stanna kvar. Både på kort och på lång sikt ser förvaltningen även behov av fler fritidsgårdar, vilket innebär att både ny personal behöver rekryteras och befintliga medarbetare kompetensutvecklas.

Förvaltningen behöver således arbeta med både nyrekryterade och befintliga medarbetare. För att nyrekryterade medarbetare snabbt ska bli självgående är en god introduktion viktig. Avdelningen ska se över en avdelningsövergripande rutin för hur introduktionen genomförs. För att få befintliga medarbetare att stanna kvar kommer förvaltningen återigen att prioritera yrkesgruppen i löneöversynen 2020. Förvaltningen har även startat inledande diskussioner om ändring av titel. Åtgärderna kring titel och lön är ett steg i att förhindra den konkurrenssituation som råder mellan fritidsförvaltningen och skolförvaltningen som erbjuder bättre villkor, både vad gäller lön och arbetstid. En annan viktig faktor för medarbetarnas trivsel är ledarskapet. Närmsta chef ska vara synlig ute i verksamheterna under gårdens öppettider för att ta tillvara på medarbetarnas (spets)kompetenser samt för att pusha och motivera medarbetare att delta i arbetsgrupper, nätverk och projekt.

För att lyckas rekrytera rätt medarbetare ska avdelningen fortsätta marknadsföra sig som en fritidsgårdsverksamhet som ligger i framkant. Ett fortsatt samarbete med folkhögskolorna är viktigt. För att rekrytera rätt medarbetare, som också har goda förutsättningar att snabbt komma upp till en högre kompetensnivå, har arbetsgivaren sett över och ändrat kravprofilen avseende utbildningskravet. Då det examineras för få fritidsledare vill arbetsgivaren kunna bredda urvalet utan att för den sakens skull tappa den kvalitet som en likvärdig utbildning för med sig.

## Kompetensgap

Kompetensgap avser ett prognostiserat ökat eller minskat behov av eller tillgång på kompetens numerärt eller kvalitetsmässigt. Kompetensgapen är generellt baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som årligen tas fram i personalframskrivningen. Utöver detta tar analysen utgångspunkt i uppdrag och mål för respektive nämnd. Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen. Personalomsättningen tillsammans med andra parametrar som till exempel sjukfrånvaro, pensionsavgångar och tjänstledighet påverkar rekryteringsbehovet. Analys av rekryteringsbehovet ingår som ett underlag i arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

Yrkeskategori	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Badvärd 2 år	6	-11	4	0	-1
Badvärd 5 år	6	-11	2	0	-3
Fritidsassistent 2 år	14	-16	-5	-7	-14
Fritidsassistent 5 år	14	-22	-7	-8	-23

### Anvisning

Här finns möjlighet att skriva en samlad kommentar eller analys kring kompetensgapet. Förklara i så fall gärna om kompetensgapet förändrats på grund av att behovet eller tillgången förändrats.

## Kompetensmål

### Anvisning

Här finns möjlighet att skriva en samlad kommentar kring de uppsatta målen.

### Badvärd:

Förvaltningen gör bedömningen att möjligheterna att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Medarbetarna uppnår de kompetensnivåer som krävs för att verksamheten ska gå runt. Analysen av rådande personalomsättning och korttidsfrånvaro påverkar dock verksamheten och arbetsmiljön. Det är därför av vikt att berörda chefer i samverkan med HR arbetar aktivt för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare för att verksamheten ska fortsätta kunna erbjuda Malmöborna verksamhetsrelaterade aktiviteter. Även ambitionen om att fortsatt ha flertalet medarbetare på högre kompetensnivåer ställer krav på förvaltningen att arbeta aktivt med att motivera och stimulera befintlig personal.

Om rådande personalomsättning håller i sig kommer medarbetare med "viss" kompetens alltid att finnas. Målet är dock att de nyrekryterade medarbetarna relativt snabbt ska komma upp i högre kompetensnivåer, detta genom att rekrytera rätt och/eller med en bra introduktion och ett gott mentorskap av kollegor. Ambitionen är att fler medarbetare behöver nå högre kompetensnivåer. Detta för att minska den sårbarhet som finns p.g.a. personalomsättning och korttidsjukfrånvaro. Fler medarbetare behöver kunna hålla i aktiviteter och vara på flera avdelningar. Att arbeta med befintliga medarbetares kompetensutveckling är även viktigt för att öka motivationen och få dem att stanna kvar.

### Fritidsassistent:

Förvaltningen anser att möjligheterna till att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Förvaltningen upplever att läget stabiliserats på fritidsgårdsavdelningen jämfört med föregående års höga personalomsättning då nästan hälften av personalstyrkan byttes ut. Även om personalomsättningen gått ner och nästan samtliga gårdar i dagsläget är fullt bemannade ser arbetsgivaren fortsatt behov av att arbeta med yrkesgruppen. GAP-analysen visar behov av att fler medarbetare når högre kompetensnivåer, detta för att kunna driva fritidsgårdar med hög kvalitet, för att bedriva utvecklingsarbete men även för befintliga medarbetares arbetsmiljö.

Av naturliga skäl har nyrekryterade medarbetare inte kommit upp i de kompetensnivåer som krävs. Förvaltningen behöver därför arbeta för att nyanställda medarbetare relativt snabbt kommer upp i ökad kompetens, men även med att få befintliga medarbetare, framförallt de med hög kompetens, att stanna kvar. Både på kort och på lång sikt ser förvaltningen även behov av fler fritidsgårdar, vilket innebär att både ny personal behöver rekryteras och befintliga medarbetare kompetensutvecklas. Det utökade antalet medarbetare är med hänsyn taget till öppnandet av fler fritidsgårdar, både på kort och på lång sikt. Målet är att fler medarbetare behöver komma upp i högre kompetensnivåer, bl.a. för att kunna driva utvecklingsarbete på gårdarna.

## Risikanalyt

### Anvisning

Här finns möjlighet att skriva en samlad kommentar kring de bedömda riskerna.

### Badvärd:

Vissa av badanläggningarna lider av hög personalomsättning och hög korttidsfrånvaro, vilket skapar en sårbarhet i verksamheterna. Aktiviteter riskerar få ställas in och avdelningar stängas för att kunna garantera säkerheten bland gästerna. Detta leder i sin tur till minskad servicenivå till medborgarna, minskad besöksfrekvens och minskade intäkter. Antalet timavlönade timmar är fortfarande högt, vilket kostar pengar och riskerar att de som anställs som timavlönade inte har den grundkompetens som krävs för att arbeta på bad.

För att minska personalomsättningen är det av största vikt att förvaltningen arbetar med befintliga medarbetare så att de motiveras till att stanna kvar. Då förvaltningen har som ambition att bibehålla många medarbetare på "hög" och "mycket hög" kompetens ställs det även krav på att utveckla och motivera dessa medarbetare att stanna kvar. Att ha som ambition att ha många medarbetare på dessa kompetensnivåer ställer även krav på rekryteringen och att vi rekryterar medarbetare som snabbt kan komma upp i hög kompetens och täcka dessa luckor om de uppstår.

### Fritidsassistent:

Även om personalomsättningen, jämfört med 2017 och början av 2018, gått ner och stabiliserat sig något så råder det fortfarande, på enskilda gårdar, hög personalomsättning. Detta i samband med svårighet att rekrytera rätt medarbetare leder till tillfälliga lösningar med timvikarier och korttidsvikarier. Fortfarande förekommer det att andra förvaltningar rekryterar samma yrkesgrupp till liknande tjänster, vilket gör att en negativ konkurrenssituation uppstår.

Verksamhetsmässigt kan en hög personalomsättning i enskilda arbetsgrupper leda till att för många medarbetare ligger på "viss" och "god" kompetens, vilket inte är tillräckligt för att kunna bedriva en fritidsgård med hög kvalitet och utvecklingsarbete. Verksamhetsmässigt kan konsekvenserna även bli att öppettiderna påverkas, vilket i sin tur kan leda till att avdelningen inte i lika hög utsträckning kan erbjuda en meningsfull fritid.

För medarbetarnas arbetsmiljö kan konsekvenserna av detta bli att medarbetarna inte hinner skapa trygghet i arbetsgruppen, att de ständigt behöver introducera nya kollegor och att de inte kan bygga relationer till besökarna. Deras arbetsmiljö kan påverkas av ökad arbetsbörda eller understimulans.



## Aktivitetsplan

### Anvisning

Här finns möjlighet att skriva en samlad kommentar till aktiviteterna.

### Badvärd

Aktivitet	Slutdatum
<b>Attrahera - employer branding</b>	2020-01-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Annonsering: Undersöka rekryteringsfilm.	
<b>Utförare</b> Ledningsgrupp med stöd av HR och kommunikation.	
<b>Kontakt med skolor</b>	2020-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Undersöka möjligheter för ny badmästarutbildning. Undersöka form för samt kontaktytor med olika skolor (barn- och fritidsprogrammet, hotell, turism etc.).	
<b>Utförare</b> Ledningsgrupp (med stöd av kommunikation och HR)	
<b>Rekrytera</b>	2020-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Fortsätta hålla gruppintervjuer som alternativ till individuella intervjuer.	
<b>Utförare</b> Chefer + HR	
<b>Utveckla &amp; motivera</b>	2020-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Karriärvägar: Fortsätta skapa karriärvägar och rörlighet för att medarbetare ska få ökade kompetens och bli stimulerade. Nära ledarskap: Viktigt att cheferna finns nära och kan upptäcka och uppmuntra medarbetare som är duktiga och villiga att gå utbildningar, ta sig an fler aktiviteter etc. Utbildningsplan: Fortsätta följa upp och hålla utbildningsplanen uppdaterad.	
<b>Utförare</b> Chefer.	
<b>Avsluta</b>	2020-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Fortsätta hålla avgångssamtal enligt rutin. Sammanställning och uppföljning viktig.	
<b>Utförare</b> Chefer.	

## Fritidsassistent

Aktivitet	Slutdatum
<b>Attrahera - employer branding</b>	2020-12-31
<p><b>Aktivetsbeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortsätta marknadsföra oss som en fritidsgårdsverksamhet som ligger i framkant, t.ex:</li> <li>-Fortsätta att aktivt uppvakta målgruppen bl.a. genom sociala medier. Fortsätta med gemensamt instagramkonto.</li> <li>-Fortsätta arbeta mot, samt vidareutveckla vårt arbete mot, studenterna på folkhögskolorna (praktikanter, timavlönade). Undersöka att även göra en insats mot andraårseleverna.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Utförare</b> Chefer + HR</p>	
<b>Rekrytera</b>	2020-12-31
<p><b>Aktivetsbeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvärdera reviderad kravprofil med breddat utbildningskrav.</li> <li>- Undersöka LinkedIn som kompletterande annonseringskanal.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Utförare</b> Chefer + HR</p>	
<b>Introducera</b>	2020-12-31
<p><b>Aktivetsbeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Undersöka möjligheten för en avdelningsövergripande rutin för introduktion. Viktigt med tydlig introduktion till rutiner etc., detta för att nyrekryterade medarbetare snabbt ska komma in i arbetet och uppnå minst "god" kompetens.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Utförare</b> Chefer</p>	
<b>Utveckla &amp; motivera</b>	2020-12-31
<p><b>Aktivetsbeskrivning</b></p> <p>Arbetsvillkor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Arbetsmiljö – pågående arbete med att hitta nya lokaler.</li> <li>-Lön – prioriterad grupp i löneöversynen 2020, plus individuell lönesättning.</li> <li>-Se över titel</li> </ul> <p>Skapa delaktighet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortsätta arbeta med målkedjan.</li> </ul> <p>Närmsta chefen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Närmsta chef ska vara synlig ute i verksamheterna under gårdens öppettider. Detta för att bättre lära känna verksamheten, individerna och gruppen för att se och ta tillvara på medarbetarnas (spets)kompetenser. Chefen ska pusha, motivera medarbetare att delta i arbetsgrupper, nätverk, projekt etc. Detta för att öka kompetensnivån från god till mycket hög kompetens. Detta motiverar även andra medarbetare.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Utförare</b> Chefer</p>	