



Datum  
2019-11-28  
Vår referens  
Alexandra Lundin  
HR-konsult  
alexandra.lundin@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### **Kompetensförsörjning 2019 FRI-2019-2931**

#### **Sammanfattning**

I denna tjänsteskrivelse beskrivs förutsättningar och utmaningar för kompetensförsörjning av fritidsförvaltningens två yrkesgrupper där vi upplevt utmaning att rekrytera och behålla. Till ärendet finns bifogat en förteckning över GAP-analys och kompetensbehov för de båda yrkesgrupperna.

#### **Förslag till beslut**

1. Fritidsnämnden godkänner nulägesbeskrivningen av förvaltningens kompetensförsörjningsbehov.
2. Fritidsnämnden skickar handlingarna vidare till kommunstyrelsen för fortsatt hantering.
3. Fritidsnämnden ger förvaltningen i uppdrag att arbeta i enlighet med framtagna plan.

#### **Beslutsunderlag**

#### **Beslutsplanering**

#### **Ärendet**

##### 1. Inledning

##### 1.1 Bakgrund

Kompetensförsörjning är den process i organisationen som fortlöpande ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på både kort och lång sikt. Kompetensförsörjning är en sammanfattande benämning på planering och åtgärder som syftar till att tillgodose behov av arbetskraft så väl kvantitativt som kvalitativt.

Malmö stads gemensamma process för kompetensförsörjning, som också är ett ledningssystem, ska hjälpa till att leda och styra organisationen i kompetensförsörjningsarbetet och sammanvävas med organisationens verksamhetsplanering och målarbete. 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.

### 1.1 Syfte

Syftet med kompetensförsörjningen är att utifrån analys av befintlig kompetens tydliggöra kommande kompetensbehov och hur stor gapet är från befintlig kompetens i förhållande till verksamhetens mål på kort och lång sikt.

## 2. Genomförande

### 2.1 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.

### 2.2 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.

## 3. Analys

### 3.1 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.

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.

### 3.2 Badvärd

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.

### **Ansvariga**

[Här kommer namnet på de chefer som i systemet har godkänt ärendet inför nämnd att hämtas in automatiskt. Du behöver bara skriva något under denna rubrik om du INTE kommer att få ärendet godkänt digitalt.]