



Datum  
2021-11-26  
Vår referens  
Dzemaal Imsirovic  
Planeringssekreterare  
Dzemaal.Imsirovic@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### Kompetensförsörjningsrapport 2021

**FRI-2021-2633**

#### Sammanfattning

I ärendet beskrivs förutsättningar och utmaningar avseende kompetensförsörjning av tre yrkesgrupper där förvaltningen upplevt utmaning att rekrytera och behålla personal.

#### Förslag till beslut

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

#### Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse fritidsnämnden 211215

#### Beslutsplanering

Fritidsnämndens ordförandeberedning 2021-11-30  
Fritidsnämndens Arbetsutskott 2021-12-09  
Fritidsnämnden 2021-12-15

#### Beslutet skickas till

Kommunstyrelsen

#### 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. En kompetensförsörjningsanalys ska enligt Malmö stads riktlinjer göras på varje förvaltning minst vartannat år.

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 år 2021 valt att fokusera på tre yrkesgrupper, där det under de senaste två åren upplevts vissa svårigheter att rekrytera personal samt få befintliga medarbetare att stanna. Längre ner i ärendet finns kompetensbehov beskrivet för de tre 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. Det här året har förvaltningen valt att inte göra en GAP-analys för att mäta kompetensgapet då man upplever att en ny GAP-analys hade gett liknande svar som den som gjordes 2019. Förvaltningens HR-funktion har istället via dialog med berörda yrkesgruppers avdelningar kartlagt kompetensbehovet och genomfört en kompetensanalys.

## 2. Genomförande

### 2.1 Fritidsledare

Förvaltningen hade vid genomförandet av kompetensförsörjningsanalysen 83 tillsvidareanställda fritidsledare varav 47 är kvinnor och 36 är män. Grundkraven för anställning som fritidsledare 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 sagt upp sig till följd av bland annat förändringar i uppdrag och arbetstidsförläggning. Förvaltningen hade svårt att fylla den mängd vakanser som uppstod, särskilt svårt var det att finna medarbetare med rätt utbildningsbakgrund. Detta resulterade 2018 i att flera gårdar var underbemannade, vilket påverkade verksamheten, medarbetarna samt gårdarnas besökare. Sedan 2018 har läget stabiliserats men fortfarande upplever förvaltningen en relativt hög omsättning på personal i yrket samt utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

### 2.2 Badvärd

Förvaltningen hade vid genomförandet av kompetensanalysen 63 tillsvidareanställda badvärdar varav 29 är kvinnor och 34 är män. Grundkraven för en anställning har förändrats över tid och har 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 inom alla de områden som nämnts ovan. Samtliga badvärdar behöver dock uppfylla den grundkompetens som krävs.

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

### 2.3 Sektionschefer

Förvaltningen hade vid genomförandet av kompetensanalysen 18 tillsvidareanställda sektionschefer varav 5 kvinnor och 13 män. Grundkraven för en anställning är detsamma för alla sektionschefer i förvaltningen; erfarenhet från en arbetsledande befattning som inkluderar arbetsmiljö-, personal-, budget-, och verksamhetsansvar samt akademisk utbildning, alternativt annan utbildning och erfarenhet som arbetsgivaren bedömer likvärdig.

Förvaltningen har sedan senaste kompetensförsörjningsöversynen gjordes 2019 märkt en ökad personalomsättning inom gruppen och då främst på förvaltningens driftavdelning. Denna trend är något som förvaltningen vill bevaka, då det finns klara fördelar med att ha en kontinuitet och stabilitet i chefsgruppen över tid.

## 3. *Analys*

### 3.1 Fritidsledare

Förvaltningen anser att möjligheterna till att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Förvaltningen upplever att läget stabiliserats på fritidsgårdsavdelningen jämfört med den höga personalomsättningen under 2018. Förvaltningen ser dock ändå ett behov av att fortsätta jobba med yrkesgruppen, då det fortfarande råder relativt hög personalomsättning jämfört med andra många andra yrkesgrupper i förvaltningen.

Förvaltningens kompetensförsörjningsanalys av yrkesgruppen visar bland annat att den upplevda kompetensen hos de kandidater som är med i rekryteringar av fritidsledare skiftar från gång till gång. Dock så ser förvaltningen en generell höjning av kompetensen på de kandidater som söker tjänster som fritidsledare jämfört med för några år sedan. Fler kandidater är utbildade, antingen till fritidsledare eller har annan utbildning som arbetsgivaren bedömer vara relevant.

För att kunna fortsätta attrahera kompetent personal med rätt utbildning är det viktigt att förvaltningen fortsätter sitt samarbete med Hvilan och Eslövs folkhögskolor, som har fritidsledarutbildning i sina kursprogram. Att initiera fler samarbeten mellan förvaltningen och andra folkhögskolor är också något som förvaltningen bör arbeta vidare med, detta för att knyta till sig fler fritidsledare med rätt kompetens. Att fritidsgårdsenheten besöker olika jobb och gymnasieässor för att informera om fritidsledaryrket tror förvaltningen också på sikt kan skapa fler kontakter med eventuella framtida medarbetare.

En kompetensförsörjningsutmaning för förvaltningen är rådande konkurrenssituation från skolförvaltningarna i Malmö stad när det gäller att rekrytera och behålla medarbetare med god kompetens. Skolförvaltningarna anställer också fritidsledare och de har en annan lönestruktur än fritidsförvaltningen. De kan även erbjuda dagtidstjänstgöring, något som inte är möjligt på fritidsförvaltningen. Detta kan innebära att kandidater med hög kompetens väljer att inte arbeta på en fritidsgård i förvaltningen eller att befintliga medarbetare med hög kompetens väljer att söka sig vidare från förvaltningen till grundskoleförvaltningen. Denna utmaning behöver förvaltningen arbeta med i ett långsiktigt perspektiv.

Att få medarbetare med hög kompetens att stanna i fritidsgårdsenheten över tid är också något som förvaltningen behöver arbeta med. Alla fritidsledare behöver känna att det finns möjlighet till utveckling, oavsett om man är oerfaren eller har arbetat en längre tid. Ett sätt att se till att högpresterande medarbetare också får utvecklingsmöjligheter är att ge dessa större ansvar. Förvaltningen behöver arbeta fram en strategi för hur medarbetare med hög kompetens ska utvecklas och utmanas på fritidsgårdarna.

Förvaltningen har också identifierat ett antal områden där utbildningsinsatser bör göras för att höja kompetensen för alla fritidsledare. Dessa områden är: mental hälsa, jämställdhet (för att höja lägstanivån i avdelningen, det finns stor kunskap om det här ämnet i förvaltningen men cheferna upplever att den är ojämnt fördelad), afrofobi, antirasism samt barnrätt.

### 3.2 Badvärd

Förvaltningen anser att möjligheterna att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Medarbetarna uppnår de kompetensnivåer som krävs för att kvalitativ verksamhet ska kunna bedrivas. Analysen som genomförts påvisar att rådande personalomsättning och korttidsfrånvaro påverkar 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 fortsatt ska kunna erbjuda Malmöborna kvalitativa verksamhetsrelaterade aktiviteter.

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 öka kompetensnivån hos nyanställda och befintliga medarbetare genom olika internutbildningar. En annan viktig del för nyanställda att nå högre kompetens är att erbjuda en god introduktion och ett gott mentorskap hos övriga kollegor.

I förvaltningens simsektion, där det ställs andra kompetenskrav än på övriga badsektioner, ser förvaltningen en framtida utmaning i att kunna rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Det är i nuläget en utmaning att hitta nya medarbetare som har simlärarutbildning. Skulle skolsimsverksamheten utökas och förvaltningen därmed får ett utökat behov av medarbetare med simlärarkompetens, behöver förvaltningen arbeta fram en intern simlärarutbildning, om det är så att den nödvändiga kompetensen inte finns hos de nya medarbetare som rekryteras.

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 projektuppdrag.

### 3.3 Sektionschef

Förvaltningen anser att möjligheterna att uppfylla kompetensförsörjningsplanen för yrkesgruppen är goda. Förvaltningen upplever att medarbetarna har den kompetens som krävs för att kunna utföra sitt arbete. Förvaltningen vill arbeta med förebyggande åtgärder för att se till att den ökade personalomsättningen som noterats i yrkesgruppen, framförallt på driftavdelningen, minskar.

Kompetensanalysen visar att förvaltningen behöver se över och förbättra sektionschefernas

arbetsmiljö och ge dem rätt förutsättningar så att de kan utföra sitt arbete på bästa sätt. Förvaltningen har identifierat att många sektionschefers uppdrag är komplext och administrativt krävande. Förvaltningen kommer därför att vidta åtgärder som underlättar för sektionscheferna i deras vardag. Exakt vilka åtgärder som ska vidtas är i dagsläget inte fastställt, utan är något som kommer att utarbetas under 2022. Troligt är dock att ett ökat stöd från stödfunktionerna är en viktig åtgärd för att underlätta sektionschefernas vardag.

Förvaltningen kommer också att se över yrkesgruppens lönestruktur, för att matcha den lönestruktur som finns i hela Malmö stad för yrkesgruppen.

**Ansvariga**

Yvonne Rosengren Avdelningschef

Johan Hermansson Direktör