

# Rapport - Kompetensförsörjning 2021

---

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

## **Innehållsförteckning**

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>Nuläge inom gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen</b> .....	<b>5</b>
<b>Kompetensgap</b> .....	<b>8</b>
<b>Jämförelse kompetensgap 2019–2021</b> .....	<b>11</b>
<b>Rekryteringsbehov</b> .....	<b>12</b>
<b>Risikanalys</b> .....	<b>15</b>
<b>Aktivitetsplan</b> .....	<b>17</b>

### **Bilagor**

*Bilaga 1: Uppföljning aktivitetsplan 2020-2021*

## **Inledning**

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år 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. När kompetensgapet är identifierat upprättas, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet.

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

En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag och kräver många olika insatser på kort och lång sikt. Arbets sättet behöver vara agilt, formbart och lyhört för sin omvärld, vilket innebär att aktiviteter i planen kan komma att anpassas under planperioden.

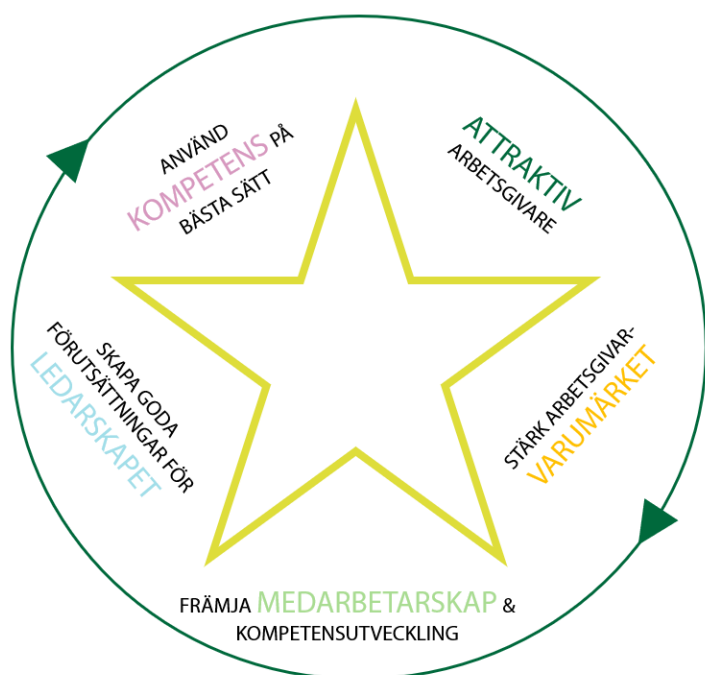
På nationell nivå är det en omfattande lärarbrist och behovet av lärare väntas öka alltmer. Även om den nationella bristen har varit påtaglig under lång tid så har den hittills inte drabbat nämndens verksamheter i särskilt stor utsträckning, rekryteringsläget är överlag gott. Andelen behöriga lärare inom förvaltningen är högre inom nästan alla skolformer, vid en nationell jämförelse. Förvaltningen står dock inför ett kraftigt växande elevantal inom gymnasiet vilket innebär att verksamheten behöver växa samtidigt som bristen på lärare blir alltmer påtaglig.

Förvaltningens gapanalys består av kvantitativa gap för ett urval av förvaltningens yrkeskategorier: ämneslärare, yrkeslärare, Sfi-lärare, specialpedagog, elevassistent, rektor, biträdande rektor och skolsköterska. De yrkeskategorier som valts ut är de som bedömts vara mest kritiska ut ett kompetensförsörjningsperspektiv för att förvaltningen ska lyckas med sitt uppdrag; att alla elever når målen för sin utbildning och ges goda förutsättningar för att bli självförsörjande. Gapanalysen visar att förvaltningen har ett stort rekryteringsbehov framöver. Det demografiska läget med växande elevantal tillsammans med andra parametrar såsom sjukfrånvaro, pensionsavgångar, personalomsättning och tjänstledigheter genererar ett ökat rekryteringsbehov inom samtliga yrkesgrupper i förvaltningens verksamheter framöver, men framförallt avseende lärare.

Förvaltningens riskanalys av kompetensgapen visar på allvarliga konsekvenser för såväl verksamheten som för arbetsmiljön om kompetensgapet för ämneslärare, yrkeslärare, rektor och skolsköterska inte kan åtgärdas. I kombination med stora numerära kompetensgap för lärargruppen blir det därför av särskild vikt att säkerställa att organisation och arbetssätt utvecklas utifrån det faktum att lärarbristen inte fullt ut går att rekrytera bort. Att använda lärarnas kompetens på bästa sätt och att utveckla arbetet med kompletterande professioner är av särskild vikt för att möta lärarbristen.

Gapanalysen utgör, med en tillhörande riskanalys, grunden för prioritering av aktiviteter för att säkra kompetensförsörjningen.

Följande prioriterade områden har identifierats för att säkra kompetensförsörjningen inom förvaltningen.



- Använd kompetens på bästa sätt
- Attraktiv arbetsgivare
- Skapa goda förutsättningar för ledarskapet
- Främja medarbetarskap och kompetensutveckling
- Utveckla arbetsgivarvarumärket

De fem prioriterade områdena sätter struktur och riktning på arbetet 2022–2023 och beskrivs utförligt under rubriken *Aktivitetsplan*.

Utifrån läraravtalet HÖK21 ställs krav på att arbetsgivaren ska utarbeta en plan för strategisk kompetensförsörjning. Denna rapport är en del i att uppfylla avtalet. Under rubriken *Aktivitetsplan* redovisas hur förvaltningen, utifrån ett strategiskt kompetensförsörjningsperspektiv, bedriver utvecklingsinsatser inom områdena arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation och lön.

## Nuläge inom gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen

Förvaltningen har idag omkring 1550 anställda och majoriteten av dessa är lärare. På nationell nivå är det en omfattande lärarbrist och behovet av lärare väntas fortsätta öka. Enligt SCBs senaste prognos<sup>1</sup> bedöms efterfrågan på lärare öka med 20 % mellan åren 2020–2035. Det gör att dagens ansträngda läge kommer att bli alltmer kännbart för fler arbetsgivare. Behovet av lärare beror till stor del på utvecklingen av antalet barn och ungdomar där störst ökning sker i åldersgruppen 16–18 år.

Enligt SCB har varannan arbetsgivare redan idag brist på ämneslärare. Det är störst brist på ämneslärare årskurs 7–9 samt på ämneslärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen. Arbetsmarknadsläget är mer balanserat för ämneslärare inom historia, samhällskunskap och religion samt språk på gymnasieskolan.

För yrkeslärare är det enligt samma prognos från SCB 70 % av arbetsgivarna som uppger att det finns brist på yrkeslärare.

Även om den nationella lärarbristen har varit påtaglig under lång tid så har den hittills inte drabbat nämndens verksamheter i särskilt stor utsträckning. Rekryteringsläget är överlag gott även om utmaningar finns när det gäller att rekrytera inom vissa ämnen samt vissa yrkeslärare. Behöriga lärare inom gymnasiesärskola samt särskild utbildning för vuxna är svårrekryterade. Förutom lärare är skolsköterskor är en yrkesgrupp där rekryteringsläget är besvärligt.

Förvaltningen står inför ett kraftigt växande elevantal inom gymnasiet och verksamheten behöver utökas i takt med elevökningen. Även vuxenutbildningen beräknas behöva fortsätta att växa för att möta efterfrågan på utbildningsplatser.

Enligt stadskontorets befolkningsprognos beräknas antalet Malmöbor i gymnasieålder (16–19 år) öka med 40 % mellan åren 2020 fram till 2031, detta motsvarar en ökning på 5000 Malmöbor i gymnasieålder.

Prognosen för antalet elever i kommunal gymnasieskola och gymnasiesärskola är beroende av demografiförändringar, sökmönster avseende program, sökande till fristående skolor och annan kommun, andel elever från grundskolan med behörighet till nationella program samt tiden det tar för elever att genomföra utbildningarna.

Vuxenutbildningens omfattning avgörs inte i första hand av den demografiska utvecklingen. Istället påverkas den av politiska inriktningsbeslut på statlig nivå, ofta avhängt konjunktur och arbetsmarknadsläge.

Att säkra den framtida försörjningen av lärare är grundläggande för förvaltningens förmåga att nå målen. Idag är andelen behöriga lärare inom förvaltningens verksamheter högre jämfört med rikssnittet för alla skolformer, förutom särskild utbildning för vuxna. Organisation och arbetssätt behöver utvecklas utifrån det faktum att lärarbristen inte fullt ut går att rekrytera bort. För att behålla en fortsatt hög behörighetsnivå bland förvaltningens lärare behövs ett proaktivt arbete med inriktning på att säkra kompetensförsörjningen.

Förvaltningen har fortsatt stora utmaningar med behörighetsgraden avseende gymnasiesärskolan och särskild utbildning för vuxna, som är betydligt lägre jämfört med andra skolformer.

Läsår 2020/2021	GVF	Riket
Andel behöriga lärare inom gymnasieskolan	90 %	82 %
Andel behöriga lärare i kommunal vuxenutbildning på gymnasial nivå	87 %	75 %
Andel behöriga lärare inom kommunal vuxenutbildning på grundläggande nivå	83 %	78 %

<sup>1</sup> SCB, Trender och Prognoser 2020 Befolkning, utbildning, arbetsmarknad – med sikte på år 2035

Läsår 2020/2021	GVF	Riket
Andel behöriga lärare inom sfi	71 %	51 %
Andel lärare med specialpedagogisk examen inom gymnasiesärskolan	42 %	39 %
Andel behöriga lärare inom särskild utbildning för vuxna	29 %	37 %

Med behörig avses här legitimerad lärare med behörighet i minst ett av sina undervisande ämnen. Behörighetsstatistiken publiceras årligen av Skolverket under våren och avser här oktober 2020.

Förvaltningens externa personalomsättning, dvs de medarbetare som lämnat förvaltningen, minskade under 2020 med 4,2 procentenheter, jämfört med 2019. Minskningen ses även på övergripande nivå där en majoritet av Malmö stads förvaltningar hade en minskad personalomsättning jämfört med 2019. Detta beror främst på att 2020 var präglad av osäkerhet till följd av coronapandemin och att färre valt att byta jobb mitt i en samhällskris. För januari till oktober 2021 kan man notera att personalomsättningen fortsatt ligger kvar på lägre nivåer men har ökat marginellt jämfört med 2020.

Personalomsättning	2021	2020	2019
10 månader (januari-oktober)	7,50 %	7,20 %	11,20 %
Helår (januari-december)		8,30 %	12,50 %

## Kompetensgap

Kompetensgap avser ett prognostiserat ökat eller minskat behov av eller tillgång på kompetens. Kompetensgapen är generellt baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som vartannat år tas fram i en personalframskrivning. 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 det totala rekryteringsbehovet ingår som ett underlag i arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

Yrkeskategori	GAP
Elevassistent 2 år	-14
Elevassistent 5 år	-41
Ämneslärare 2 år	-60
Ämneslärare 5 år	-176
Rektor 2 år	-1
Rektor 5 år	-6
Rektor Bitr 2 år	-1
Rektor Bitr 5 år	-6
Sfi-Lärare 2 år	0
Sfi-Lärare 5 år	0
Specialpedagog 2 år	-2
Specialpedagog 5 år	-11
Yrkeslärare 2 år	-12
Yrkeslärare 5 år	-35
Skolsköterska 2 år	-1
Skolsköterska 5 år	-5

## Personalframskrivning

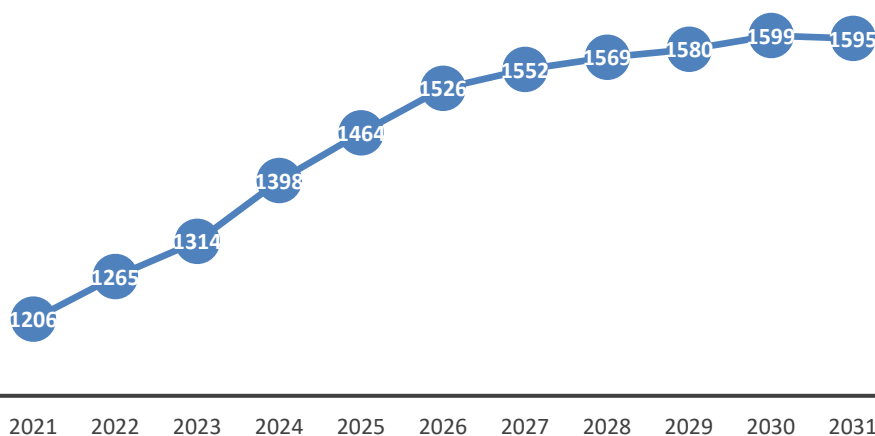
Malmö stad har sedan år 2016 en personalframskrivning för att beräkna och simulera stadens framtida personalbehov inom en rad olika yrkeskategorier och verksamheter. Det är en linjär framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. Personalframskrivningen tas fram av stadskontoret vartannat år för ett antal av Malmö stads förvaltningar



och med ett urval av Malmö stads yrkesgrupper.

Personalframskrivningen för gymnasie och vuxenutbildningsförvaltningen innebär sammantaget en prognostiserad ökning av förvaltningens verksamhetskritiska yrkeskategorier med i genomsnitt 32 % fram till 2031. Detta tillsammans med andra parametrar såsom sjukfrånvaro, pensionsavgångar, personalomsättning och tjänstledigheter genererar ett allt större rekryteringsbehov inom samtliga yrkesgrupper i förvaltningens verksamheter. Nedanstående diagram och tillhörande tabell visar på behovet av utökning enligt prognosen.

## Personalframskrivning



År	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ämneslärare	664	696	724	770	806	840	854	865	870	880	878
Yrkeslärare	130	137	142	151	158	165	168	170	171	173	173
Specialpedagog	49	51	53	56	59	62	63	63	64	65	64
Skolsköterska	19	20	20	22	23	24	24	24	24	25	25
Sfi-lärare	134	140	146	155	162	169	172	174	175	177	177
Rektor Bitr	27	28	29	31	33	34	35	35	35	36	36
Rektor	31	33	34	36	38	39	40	40	41	41	41
Elevassistent	152	160	166	177	185	193	196	198	200	202	201
<b>Totalsumma</b>	<b>1 206</b>	<b>1 265</b>	<b>1 314</b>	<b>1 398</b>	<b>1 464</b>	<b>1 526</b>	<b>1 552</b>	<b>1 569</b>	<b>1 580</b>	<b>1 599</b>	<b>1 595</b>

### Kompetensgap

För att identifiera förvaltningens kompetensgap jämförs nuläget med prognosen på två respektive fem års sikt, dvs år 2023 och år 2026 i framskrivningen. Skillnaderna här emellan tydliggör kompetensgapen, dvs hur många förvaltningen behöver rekrytera enligt prognosen.

Personalframskrivningen för gymnasie och vuxenutbildningsförvaltningen utgår från förändrad demografi för malmöbor i åldern 16–19 år med antagandet att andelen malmöbor som söker sig till kommunala respektive fristående gymnasieskolor i kommunen ligger kvar på nuvarande nivå. Det innebär att prognosen inte tar hänsyn till förändringar i arbetsmarknadens behov, genomströmningen i utbildningen, konjunktur eller verksamhetsutveckling.

Utöver demografiförändringar påverkar nämndens gymnasieverksamhet i hög grad av sökmönster till fristående skolor och till/från andra kommuner. Söktrycket påverkas bland annat av om skolorna upplevs

som attraktiva utifrån ett elevperspektiv. Vuxenutbildningens dimensionering avgörs inte i första hand av den demografiska utvecklingen. Istället påverkas den av politiska inriktningsbeslut på statlig nivå ofta avhängig konjunktur och arbetsmarknadsläge. Bedömningen från förvaltningen är att sfi-verksamheten inte behöver byggas ut ytterligare framöver och behovet av sfi-lärare kommer att bestå på nuvarande nivå. Därför nollställs kompetensgapet för denna yrkeskategori.

Yrke	Tillgång 2021*	Behov 2 år (2023)	Behov 5 år (2026)	GAP 2 år (2023)	GAP 2 år % (2023)	GAP 5 år (2026)	GAP 5 år % (2026)
Ämneslärare	664	724	840	-60	-9 %	-176	-27 %
Yrkeslärare	130	142	165	-12	-9 %	-35	-27 %
Sfi-lärare	134	134	134	0	0 %	0	0 %
Elevassistent	152	166	193	-14	-9 %	-41	-27 %
Specialpedagog	49	53	62	-4	-8 %	-13	-27 %
Rektor	31	34	39	-3	-10 %	-8	-26 %
Bitr rektor	27	29	34	-2	-7 %	-7	-26 %
Skolsköterska	19	20	24	-1	-5 %	-5	-26 %
Summering	1 206	1 314	1 491	-108	-9 %	-285	-24 %

\*Tillgång 2021 avser antal anställda december 2020.

## Gapanalys

Förvaltningens gapanalys består enbart av kvantitativa gap och omfattar ett urval av förvaltningens yrkeskategorier. De yrkeskategorier som valt ut är de som bedömts som mest kritiska ut ett kompetensförsörjningsperspektiv för att förvaltningen ska lyckas med sitt uppdrag; att alla elever når målen för sin utbildning.

Kompetensgapen visar hur mycket som förvaltningen behöver utöka sin bemanning på två respektive fem års sikt inom de utvalda yrkeskategorierna om inga andra förändringar görs i verksamheten.

Kompetensgapen anger inte hur många som behöver rekryteras totalt. Ersättningsrekryteringar som uppstår till följd av frånvaro, pensionsavgångar och övrig personalomsättning tillkommer utöver detta.

## Jämförelse kompetensgap 2019–2021

Förvaltningens kompetensgap har totalt sett minskat främst som en följd av justerad befolkningsprognos för Malmöbor i åldersgruppen 16–19 år. Trots detta har förvaltningen fortsatt stora kompetensgap både numerärt och procentuellt. Skolsköterska och elevassistent är nya kategorier i gapanalysen från 2021 och därför finns inga jämförelsesiffror för 2019.

Arbetet utifrån föregående plan som upprättades 2019 har pågått men försenats till följs av coronapandemin. Vissa aktiviteter följer därför med till den nya aktivitetsplanen men i omarbetad form. En fördjupande uppföljning är inlagd som bilaga till denna rapport.

Yrkeskategori	GAP 2019	GAP 2021
Elevassistent 2 år		-14
Elevassistent 5 år		-41
Ämneslärare 2 år	-84	-60
Ämneslärare 5 år	-200	-176
Rektor 2 år	-4	-1
Rektor 5 år	-9	-6
Rektor Bitr 2 år	-7	-1
Rektor Bitr 5 år	-12	-6
Sfi-Lärare 2 år	-20	0
Sfi-Lärare 5 år	-48	0
Specialpedagog 2 år	-8	-2
Specialpedagog 5 år	-19	-11
Yrkeslärare 2 år	-11	-12
Yrkeslärare 5 år	-26	-35
Skolsköterska 2 år		-1
Skolsköterska 5 år		-5

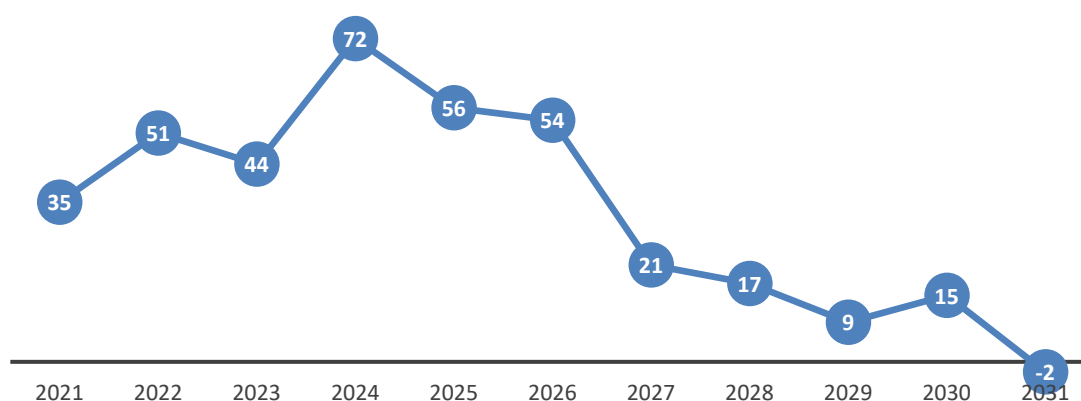
## Rekryteringsbehov

### Behov av nyrekrytering till följd av demografiförändringar (kompetensgap)

De identifierade kompetensgapen visar hur mycket förvaltningen behöver utöka sin bemanning på två respektive fem års sikt inom de utvalda yrkeskategorierna enligt personalframskrivningen utifrån förändrad demografi för malmöbor i åldern 16–19 år. Redogörelsen nedan visar hur mycket förvaltningen årligen skulle behöva utöka antalet anställda utifrån prognosen.

### Rekryteringsbehov pga demografi

Totalt : 419



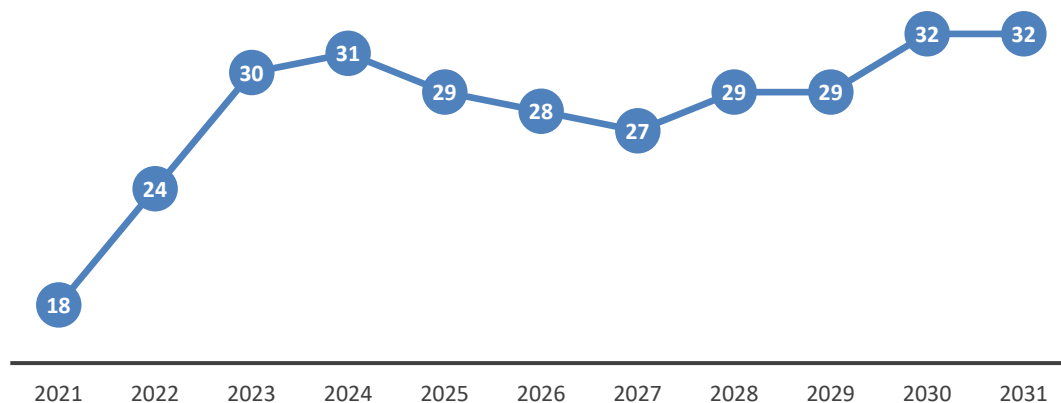
Kompetensgapen anger inte hur många som behöver rekryteras totalt. Ersättningsrekryteringar för att täcka för frånvaro, pensionsavgångar och övrig personalomsättning i de utvalda yrkeskategorierna tillkommer utöver detta. Rekryteringsbehov för yrkeskategorier som inte omfattas av personalframskrivningen och gapanalysen tillkommer därutöver.

### Kommande pensionsavgångar

Snittåldern Behovet av utökning sammanfaller med en hög andel förväntade pensionsavgångar kommande tioårsperiod. Snittålder för pension av förvaltningens anställda var 65,4 år under 2020.

### Antal förväntade pensionsavgångar (65 år)

Totalt: 309



Fördelningen av andelen pensionsavgångar skiljer sig mellan yrkeskategorierna i gapanalysen. Störst andel förväntade pensionsavgångar har rektor, följt av biträdande rektor, yrkeslärare, specialpedagog och skolsköterska. Som nedanstående tabell visar är yrkeskategorin rektor särskilt kritisk utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Pensionsavgångar 2021-2031	Anställda dec 2020	Pensionsavgångar-antal	Pensionsavgångar- %
Ämneslärare	664	147	22 %
Yrkeslärare	130	47	36 %
Specialpedagog	49	17	35 %
Skolsköterska	19	6	34 %
Rektor Bitr	27	10	36 %
Rektor	31	14	45 %
Elevassistent	152	28	19 %
Sfi-lärare	134	40	30 %

### Ersättningsrekryteringar kopplat till förväntad personalomsättning

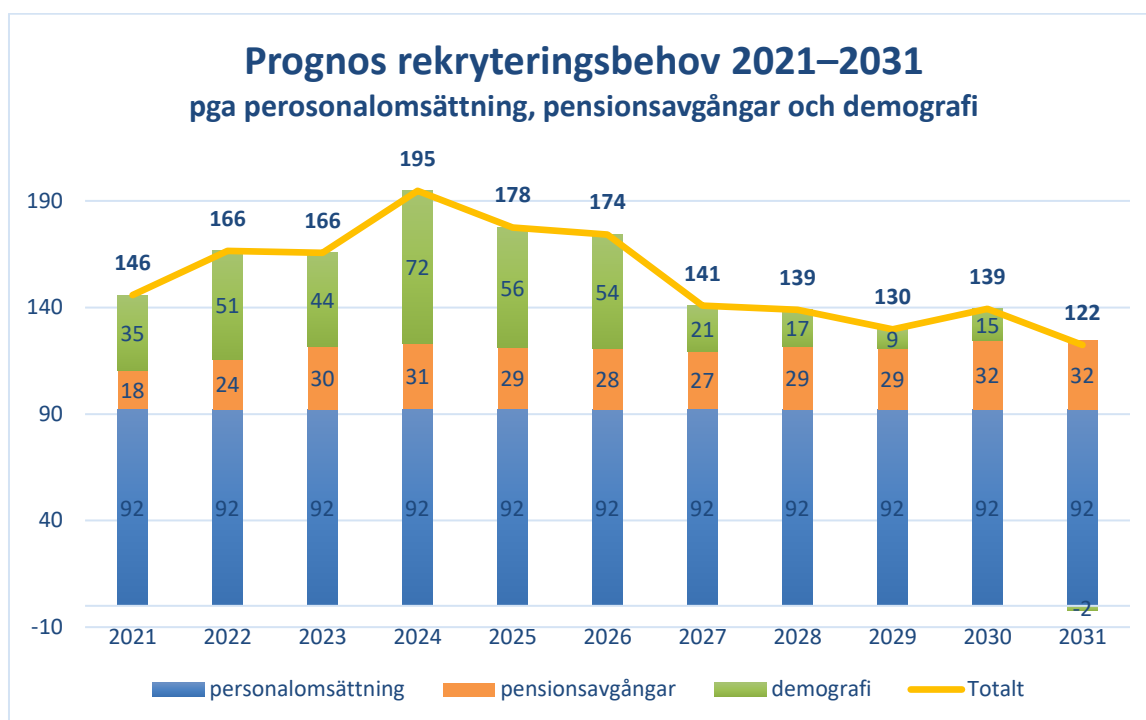
Prognos på rekryteringsbehov baserat på förväntad personalomsättning för de olika yrkeskategorierna i gapanalysen visar på ett behov av 93 ersättningsrekryteringar årligen för medarbetare som lämnar sin anställning. Övriga ersättningsrekryteringar för exempelvis tjänstledighet och sjukfrånvaro tillkommer utöver detta.

Årlig förväntad personalomsättning	Antal förväntade avgångar (personalomsättning)	Procent
Ämneslärare	49	7 %
Yrkeslärare	11	8 %
Specialpedagog	6	12 %
Skolsköterska	3	16 %
Rektor Bitr	3	11 %
Rektor	1	3 %
Elevassistent	12	8 %
Sfi-Lärare	8	6 %

Prognosen bygger på hur personalomsättningen, exklusive pensionsavgångar, har sett ut de senaste tre åren (2018–2020) och med antagandet att den kommer att ligga kvar på samma nivå framöver. Coronapandemin har lett till en minskad personalomsättning för samtliga verksamheter i Malmö stad så även för gymnasie och vuxenutbildningen. Detta innebär att det finns en risk för en stigande personalomsättning framöver när läget har stabiliserats, vilket då skulle generera ett större rekryteringsbehov än vad prognoserna visar.

## Prognos årligt rekryteringsbehov

Bilden nedan visar på det sammantagna rekryteringsbehovet för kategorierna i gapanalysen utifrån parametrarna personalomsättning, pensionsavgångar och demografiförändringar.



Redogörelserna i detta avsnitt kring prognostiserat rekryteringsbehov gäller enbart yrkeskategorierna i personalframskrivningen och gapanalysen. Därmed återspeglas inte det fullständiga rekryteringsbehovet i förvaltningen men det ger en tydlig indikation på vilka rekryteringsutmaningar som förvaltningen står inför.

## Risakanalys

Utifrån de identifierade kompetensgapen görs risakanalys av såväl risk för verksamheten samt risk för arbetsmiljön om gapen inte kan åtgärdas. Därefter görs en bedömning av hur stor sannolikhet det är för att dessa risker inträffar.

Risakanalysen har genomförts tillsammans med förvaltningens ledningsgrupp, fackliga representanter i förvaltningsrådet och huvudskyddsombud.













### Förklaring av risker

Risker, dvs konsekvensen av gapet;

- **Inte allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas inte av gapet.
- **Mindre allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas till viss del av gapet men konsekvensen bedöms vara mindre allvarlig (kan tex medföra tillfällig försämrad kvalitet av service som inte drabbar medborgarna påtagligt.)
- **Allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas påtagligt negativt av gapet (kan tex medföra påtagligt försämrad kvalitet av service med risk för att medborgare drabbas mycket negativt, kraftiga budgetunderskott, sjukskrivningar hos medarbetare eller kraftigt ökad personalomsättning.)

Sannolikhet att risken inträffar på grund av att gapet inte fylls;

- **Låg** ca 0–20 %
- **Medel** ca 30–70 %
- **Hög** ca 80–100 %

Yrkeskategori	Risk för verksamheten	Sannolikhet	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet
Elevassistent 2 år				
<b>Kommentar till risk</b> Rekryteringsläget för elevassistent är gynnsamt. Det finns god tillgång på sökande som matchar kravprofilen och bedömningen är att det kommer att gå att rekrytera tillräckligt många nya elevassistenter för att matcha de identifierade kompetensgapen.				
Ämneslärare 2 år				
<b>Kommentar till risk</b> För ämneslärare är det ett varierande rekryteringsläge mellan de olika skolorna. Vissa har högre attraktionskraft och bättre rekryteringsläge. Idag finns det en mer påtaglig brist avseende vissa ämnen medan rekryteringsläget för närvarande är mer balanserat för andra. När allt fler lärare kommer att behöva anställas för att matcha elevökningen så bedöms läget dock bli alltmer ansträngt. Det prognosticerade kompetensgapet har bedömts utgöra en allvarlig risk för verksamheten. Kvaliteten i undervisningen riskerar att bli lägre och likvärdigheten påverkas om verksamheten tvingas anställa obehöriga lärare. Kompetensgapet innebär också risker för arbetsmiljön. Arbetsbelastningen riskerar att bli högre om det saknas behöriga kollegor.				
Rektor 2 år				
<b>Kommentar till risk</b> Tillgången på erfarna rektorer på arbetsmarknaden är begränsad. Rektorskompetensen är verksamhetskritisk och uppdraget har högt ställda krav avseende både erfarenhet och kompetens för uppdraget. Vid nyrekrytering är det därmed inte så många sökande som uppfyller kravprofilen och rekryteringsläget blir kärvt. Det prognosticerade kompetensgapet har bedömts utgöra en allvarlig risk för verksamheten och för arbetsmiljön.				

Yrkeskategori					
Rektor Bitr 2 år	◆	Mindre allvarlig	◆	◆	◆
<p>Rekryteringsläget för biträdande rektor bedöms vara balanserat. Dock är tillgången på erfarna biträdande rektorer mer begränsad. Nyanställda biträdande rektorer går ofta rektorsutbildningen parallellt med uppdraget under sina första år. Risker för såväl verksamheten som för arbetsmiljön bedöms som mindre allvarliga jämfört med exempelvis rektor.</p>					
Specialpedagog 2 år	◆	Mindre allvarlig	◆	◆	◆
<p>Tillgången på specialpedagog på arbetsmarknaden är begränsad. Vid nyrekrytering efterfrågas ofta kompetensen som ett alternativ till speciallärare. Det prognosticerade kompetensgapet har bedömts utgöra en mindre allvarlig risk för såväl verksamheten som för arbetsmiljön.</p>					
Yrkeslärare 2 år	■	Allvarlig	◆	■	◆
<p>För yrkeslärare är det ett varierande rekryteringsläge mellan yrkeslärare på olika yrkesprogram. Vissa har högre attraktionskraft och bättre rekryteringsläge. Idag finns det mer påtaglig brist inriktat på vissa yrkesprogram medan rekryteringsläget för närvarande är mer balanserat för andra. När allt fler lärare kommer att behöva anställas för att matcha elevökningen så bedöms läget dock bli alltmer ansträngt. Yrkeslärare har en högre medelålder jämfört med ämneslärare och står inför en stor andel kommande pensionsavgångar. Det prognosticerade kompetensgapet har bedömts utgöra en allvarlig risk för verksamheten. Kvaliteten i undervisningen riskerar att bli lägre och likvärdigheten påverkas om verksamheten tvingas anställa obehöriga lärare. Kompetensgapet innebär också risker för arbetsmiljön. Arbetsbelastningen riskerar att bli högre om det saknas behöriga kollegor.</p>					
Skolsköterska 2 år	■	Allvarlig	■	■	■
<p><b>Kommentar till risk</b></p> <p>Det är redan idag ett mycket ansträngt rekryteringsläge för skolsköterskor. Det råder, på såväl nationell som lokal nivå, en stor brist på sjuksköterskor som är desto mer omfattande gällande specialistutbildade sjuksköterskor såsom skolsköterskor. Skolsköterskor är därmed eftertraktade på arbetsmarknaden inom såväl inom hälso- och sjukvården som inom skolvärlden. Detta har gjort skolsköterskor till en alltmer rörlig grupp på arbetsmarknaden. Yrket kräver legitimation vilket innebär att skolsköterskor inte kan ersättas med annan kompetens. De identifierade kompetensgapen kombinerat med att gruppen haft stor personalomsättning och står inför stora pensionsavgångar gör rekryteringsläget alltmer utmanande. De flesta skolsköterskor är solitärer på skolan vilket gör att konsekvenser på såväl verksamheten som arbetsmiljön blir extra påtagliga.</p>					

Tabellen visar sammanställning över förvaltningens riskanalys av kompetensgapen.

Där det är redovisat allvarlig risk innebär det att det bedöms vara en allvarlig risk för verksamheten och/eller arbetsmiljön om kompetensgapet inte fylls. Sannolikheten för att kompetensgapet inte fylls redovisas också, för några yrkeskategorier råder det större brist på än andra vilket gör att sannolikheten för riskerna varierar. Skolsköterska är den yrkeskategori som bedöms vara svårast att säkra rekryteringen till framöver.



# Aktivitetsplan

Aktivitet	Slutdatum
<b>1. Använd kompetens på bästa sätt</b>	2023-12-31
<p>Kompetensutmaningen handlar inte enbart om insatser för att öka antalet anställda. Det är lika viktigt att utveckla organisation och arbetssätt för att möta kompetensbristen. Det kommer att vara av allt större vikt att vi använder alla medarbetares kompetens på bästa sätt. Nedan beskrivs de områden som bedöms som särskilt viktiga för att utveckla arbetet med att använda kompetens på bästa sätt. Exempel på aktiviteter inom området följer därefter.</p> <p><b>Kompletterande professioner</b> Tydlighet i befattningar och uppdrag är en viktig förutsättning för god arbetsmiljö och ett engagerat medarbetarskap. Den nya befattningsstrukturen som beslutades under 2021 bidrar till detta. En ny befattning som elevkoordinator inrättades som en kompletterande profession till läraruppdraget. Nya arbetssätt kring eleven behöver fortsätta att utforskas och utvärderas för att säkerställa att kompetens inom organisationen används på bästa sätt. Statsbidrag för att främja denna utveckling finns att söka.</p> <p><b>Arbetsorganisation och arbetstid</b> Att använda kompetensen på bästa sätt handlar även om att ha en organisation som kännetecknas av balans mellan förutsättningar och uppdrag. Utifrån lärarnas kollektivavtal (HÖK 21) har en partsgemensam arbetsgrupp bildats. Arbetsgruppen har enats om följande målsättning 2022 för det partsgemensamma arbetet inom förvaltningen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• samsyn kring arbetstidsavtal och tillämpning av dessa</li><li>• samsyn kring arbetstid för lärare som arbetar inom olika skolformer parallellt</li><li>• samsyn kring centrala begrepp och principer i tjänsteplaneringsarbetet</li><li>• samsyn kring implementering på skolnivå och uppföljning av det partsgemensamma arbetet.</li></ul> <p><b>Förlänga arbetslivet</b> Det kommer att bli allt viktigare att yrkesgrupper med bristkompetens kan förlänga arbetslivet på olika sätt. Goda förutsättningar behöver skapas utifrån perspektiv som kompetensöverföring och livslångt lärande. Utöver att skapa goda möjligheter för befintlig personal att jobba längre behöver förvaltningen även skapa möjligheter för pensionerad personal att återgå i längre eller kortare uppdrag inom förvaltningen.</p> <p><b>Exempel på aktiviteter inom området</b></p> <p>1.1 Fortsätt utveckla rollen som elevkoordinator i relation till lärarens uppdrag. Genomför pilotprojekt och utvärdera dessa. Goda exempel på nya arbetssätt ska spridas. [Ansvariga för aktivitet: Förvaltningsledningen, skolledare]</p> <p>1.2 Kompetensutveckling för samverkansgrupper utifrån HÖK 21-gruppens partsgemensamma arbete gällande arbetstid ska genomföras. [Ansvariga för aktivitet: Partsgemensamma HÖK 21-gruppen]</p> <p>1.3 Förslag på vilket sätt lärare som närmar sig pensionsålder kan kombinera pension med kortare/avgränsade uppdrag inom förvaltningen, ska tas fram tillsammans med skolledare. [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen, skolledare]</p>	
<b>2. Attraktiv arbetsgivare</b>	2023-12-31
<p>Engagerade medarbetare som har en god arbetsmiljö är de främsta ambassadörerna för Malmös kommunala gymnasieskolor och vuxenutbildning. En attraktiv arbetsmiljö utgör därför en viktig förutsättning för att möta kompetensförsörjningsutmaningen eftersom det påverkar såväl personalomsättningen som rekryteringsläget. Vidare är det lokala lönebildningsarbetet av stor vikt för att behålla medarbetare och attrahera nya medarbetare. Nedan beskrivs de områden som bedöms som särskilt viktiga för att utveckla arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Exempel på aktiviteter inom området följer därefter.</p> <p><b>Ett arbetsplatsnära systematiskt arbetsmiljöarbete</b> En förutsättning för att bedriva ett arbetsplatsnära, systematiskt arbetsmiljöarbete är att chefer och medarbetare har</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>goda kunskaper om gällande lagstiftning men också att det finns arbetsätt och metoder för att arbeta med löpande förbättringar av arbetsmiljön gemensamt. I kollektivavtalet för lärare HÖK 21 har parterna initierat en gemensam kunskapssatsning med fokus på friskfaktorer i syfte att skapa en långsiktig och hälsosam arbetsmiljö. Förvaltningens arbetsmiljögrupp ska ta del av detta arbete och bidra till att kunskapen sprids inom förvaltningen.</p> <p><b>Lönebildning</b> Lönebildning är en viktig del för att kunna behålla och rekrytera rätt kompetens som bidrar till att förvaltningen når målen. Gapanalys och analys över rekryteringsutmaningar utgör underlag i det lokala lönebildningsarbetet.</p> <p><b>Introduktion av nyanställda</b> Att säkerställa en god introduktion för nyanställda medarbetare är av stor vikt. Arbetet med att få en nyanställd att känna sig välkommen börjar långt tidigare än första arbetsdagen och är en förlängning av rekryteringsprocessen. Förvaltningen har under 2021 bland annat arbetat fram förvaltningsövergripande välkomstmateriale till nyanställda som de får innan de påbörjar sin tjänst.</p> <p><b>Rekrytering med fokus på upplevelse hos sökande</b> En nationell ökad brist på lärare förväntas öka konkurrensen och bemötandet av sökande till förvaltningens tjänster blir därmed extra viktigt att kvalitetssäkra. En viktig del av att vara en god arbetsgivare och attrahera sökande till förvaltningens tjänster är att de som söker jobb hos oss får en god upplevelse av rekryteringsprocessen. Arbetet med detta påbörjades under 2020 och fortsätter löpande att utvecklas. Exempelvis görs uppföljningar som mäter olika aspekter av upplevelsen via ett upphandlat verktyg (Trustcruit).</p> <p><b>Kompetensbaserad och fördomsfri rekrytering</b> En förutsättning för att lyckas med kompetensförsörjningen är att organisationen är inkluderande och strävar efter att spegla Malmö stads befolkning. Kompetensbaserad rekrytering är utgångspunkten för alla rekryteringar i förvaltningen. Enkelt beskrivet innebär detta att hela processen utgår från en väl genomarbetad kravprofil som endast ställer krav som är relevanta för arbetets utförande. I rekryteringsprocessen läggs tyngden på de kompetenser som är mest relevanta. Genom att arbeta med kompetensbaserad rekrytering så ges möjligheter till ett fördoms- och diskrimineringsfritt arbetsätt.</p> <p><b>Exempel på aktiviteter inom området</b></p> <p>Exempel på aktivitet:</p> <p>2.1 Behovsanpassad utbildning inom området SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) och samverka till samverkansgrupper och till chefer ska erbjudas. [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen]</p> <p>2.2 Ett förnyat APT-material gällande lön ska tas fram för att bidra till ökad kunskap kring lönebildning hos alla medarbetare i förvaltningen [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen]</p> <p>2.3 En kvalitativ introduktion för medarbetare i förvaltningen ska tas fram [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen]</p>	
<p><b>3. Skapa goda förutsättningar för ledarskapet</b></p>	<p>2023-12-31</p>
<p>Det är av vikt att förvaltningens chefer har rätt förutsättningar för att kunna utföra sina uppdrag på bästa sätt. Dagens snabba utveckling, med ständiga förändringar, ställer stora krav på ledarskapet. Löpande analys av såväl verksamheten som chefers uppdrag pågår och är en viktig del i hur organisationen och tillhörande stödresurser utformas. Coronapandemin har varit ett tydligt exempel på hur snabb och oväntad omställning kan uppstå och vilken viktig roll ledarskapet haft i dessa situationer. Förvaltningens chefer ska erbjudas kontinuerlig kompetensutveckling utifrån rollen som chef. Nedan beskrivs de områden som bedöms som särskilt viktiga för att utveckla arbetet med att skapa goda förutsättningar för ledarskapet. Exempel på aktiviteter inom området följer därefter.</p> <p><b>Introduktion av nya chefer</b></p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>Under 2021 har en ny förvaltningsövergripande introduktion för nya chefer tagit fram. Introduktionsmaterialet finns tillgängligt på en intern webbsida som samlar all relevant information på en plats vilket skapat en överskådlighet och förenkling jämfört med tidigare. Arbetet med introduktion för nya chefer ska fortsätta utvecklas för att säkerställa delegationsordningen och fördelning av arbetsmiljöuppgifter från nämnd ner i styrkedjan.</p> <p><b>Årshjul för chefer</b> Utifrån rollen som chef är det många återkommande aktiviteter som ska genomföras under året utifrån personal och budgetansvar. Goda stödstrukturer behöver finnas för att ge chefer goda förutsättningar till planering av verksamheten och chefens eget arbete.</p> <p><b>Ledarförsörjning</b> Ledarförsörjningen är en strategiskt avgörande fråga för förvaltningens. Utöver att attrahera och rekrytera chefer med hög kompetens så behöver organisationen ta till vara medarbetare med intresse och potential för ledarskap. Skolverkets rekryteringsutbildning för blivande rektorer är en statlig utbildning som förbereder lärare för att ta klivet in i en skoledarroll och innefattar bland annat ledarskap, skolutveckling och kvalitetsarbete. En genomarbetad process för urvalet till denna utbildningsinsats behöver skapas och implementeras.</p> <p><b>Ledningskommunikation</b> Ledningskommunikation omfattar den kommunikation som behövs för att styra och leda en organisation; till exempel om mål, budget, uppföljning, planer och styrdokument. Den kommunikativa förmågan hos chefer inom förvaltningen är avgörande för att vi ska kunna omsätta strategier och tillsammans nå uppsatta mål. För att våra chefer goda förutsättningar behöver en tydlig struktur för ledningskommunikation inrättas.</p> <p><b>Exempel på aktiviteter inom området</b></p> <p>3.1 Utbildning inom systematiskt arbetsmiljöarbete, kränkande särbehandling, rehabilitering, ekonomi och analys ska genomgå av alla nya chefer under första året [Ansvariga för aktivitet: Utbildningskontoret]</p> <p>3.2 Ett årshjul för chefer som synliggör återkommande aktiviteter inom områdena personal och ekonomi ska tas fram och implementeras under 2022 [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen]</p> <p>3.3 Process för urval av medarbetare till Skolverkets rekryteringsutbildning för blivande rektorer ska implementeras. [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen]</p> <p>3.4. En tydlig struktur för ledningskommunikation ska implementeras. [Ansvariga för aktivitet: Kommunikationsenheten, HR-avdelningen]</p>	
<p><b>4.Främja medarbetarskap och kompetensutveckling</b></p>	2023-12-31
<p>Ett gott medarbetarskap handlar om att ta ansvar för och vara engagerad i det gemensamma arbetet som bidrar till att alla elever når målen för sin utbildning och ges goda förutsättningar för att bli självförsörjande. Hur väl förvaltningen arbetar med att främja medarbetarskap och kompetensutveckling är en avgörande aspekt för att säkerställa att vi både behåller våra nuvarande medarbetare samt att vi har möjligheter för att rekrytera nya. Nedan beskrivs de områden som bedöms som särskilt viktiga för att utveckla arbetet med att främja medarbetarskap och kompetensutveckling. Exempel på aktiviteter inom området följer därefter.</p> <p><b>Öka andelen behöriga lärare inom gymnasiesärskolan och särskild utbildning för vuxna</b> Inom gymnasiesärskola och särskild utbildning för vuxna är andelen legitimerade lärare avsevärt lägre jämfört med andra skolformer. Insatser för att öka andelen behöriga lärare inom dessa verksamheter behöver identifieras. Kompetens- och omställningsavtalet KOM KR ska nyttjas i de insatser där det är möjligt.</p> <p><b>Karriärspår för lärare</b> För att behålla och utveckla kompetens behöver förvaltningen utveckla sitt arbete med att synliggöra olika karriärspår för lärare. Enkät till förvaltningens medarbetare från våren 2021 pekar på att många medarbetare efterfrågar tydligare karriärmöjligheter, vilket förvaltningen behöver svara upp emot för att behålla kompetens.</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p><b>Kompetensmodeller för skolsköterskor</b> Malmö stad deltar i ett nationellt partssammansatt arbete lett av SKR för att ta fram kompetens-/karriärvägar för sjuksköterskor som en del för att långsiktigt säkra kompetensförsörjningen. Arbetet har sin utgångspunkt i skolsköterskornas kollektivavtal (HÖK19). Strukturerade och välfungerande kompetens/karriärmodeller förväntas bidra till verksamhetens utveckling samtidigt som de attraherar, motiverar och bidrar till att behålla medarbetare genom att skapa tydligare förutsättningar för kompetensutveckling, karriär- och löneutveckling. Arbetet i förvaltningen påbörjades 2021 och beräknas vara implementerat i verksamheten i december 2022.</p> <p><b>Medarbetarsamtal</b> Medarbetarsamtalet är en viktig del i medarbetarens utveckling och syftar bland annat till att följa upp medarbetarens bidrag till verksamheten. Förvaltningens stödmaterial för medarbetarsamtalet behöver ses över för att säkerställa att det utgör ett bra underlag för samtalet.</p> <p><b>Exempel på aktiviteter inom området</b></p> <p>4.1 Identifiera och genomföra satsningar med syfte att höja andelen legitimerade lärare inom gymnasiesärskola och särskild utbildning för vuxna [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen, skolledare]</p> <p>4.2. Utveckla arbetet med karriärspår för lärare [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen, förvaltningsledningen]</p> <p>4.3 Utveckla och implementera kompetensmodell för skolsköterskor [Ansvariga för aktivitet: Centrala elevhälsan, skolledare, HR-avdelningen]</p> <p>4.4. En översyn av nuvarande mallar för medarbetarsamtal ska genomföras [Ansvariga för aktivitet: Förvaltningsledningen]</p>	
<p><b>5.Stärk arbetsgivarvarumärket</b></p>	<p>2023-12-31</p>
<p>Samtidigt som vi som organisation behöver växa och rekrytera mer så förväntas även konkurrensen om arbetskraften att fortsätta öka. Ett starkt arbetsgivarvarumärke är en viktig del i en organisations förmåga att kunna rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs. Det löpande arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket omfattar både att stärka den interna och den externa bilden av oss som arbetsgivare, våra uppdrag och våra arbetsplatser. Nedan beskrivs de områden som bedöms som särskilt viktiga för att utveckla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket. Exempel på aktiviteter inom området följer därefter.</p> <p><b>Plan för strategiskt och operativt arbete med arbetsgivarvarumärket</b> En plan för hur förvaltningen strategiskt och operativt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket med tillhörande aktiviteter håller på att tas fram och kommer att beslutas i början av 2022.</p> <p><b>Fördjupad analys över rekryteringsutmaningar</b> En fördjupad analys av förvaltningens rekryteringsutmaningar behöver göras för att kunna arbeta proaktivt och rika insatser där de bäst behövs.</p> <p><b>En kvalitativ och attraktiv VFU-period för lärarstudenter</b> VFU-studenter är en viktig rekryteringsbas för förvaltningen. VFU-studenternas mottagande och upplevelser av oss som arbetsgivare kommer i hög grad att påverka deras framtida val av arbetsplats. Efter slutförda studier ska förvaltningen vara det naturliga valet av arbetsgivare för lärarstudenter som haft sin VFU-period hos oss.</p> <p><b>Exempel på aktiviteter inom området</b></p> <p>5.1 Implementering av plan för hur förvaltningen strategiskt och operativt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket med tillhörande aktiviteter ska genomföras. [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen, kommunikationsenheten]</p> <p>5.2 Fördjupad analys över rekryteringsutmaningar ska tas fram [Ansvariga för aktivitet: HR-avdelningen, skolledare]</p>	

Aktivitet	Slutdatum
5.3 Fortsätta med att erbjuda introduktionsträffar och uppföljningsträffar för förvaltningens VFU-studenter. [Ansvariga för aktivitet: Kvalitet och utvecklingsavdelningen, HR-avdelningen]	