



Rapport: Kompetensförsörjning 2023

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Gymnasie- och
vuxenutbildningsförvaltningen
HR-avdelningen

Upprättad: 2023-12-11
Version: 1.1
Ansvarig: Hanna Boulter



Innehållsförteckning

Inledning	3
Kompetensförsörjning – nationella analyser	4
Kompetensförsörjningen i nämndens verksamheter	5
Personalframskrivning och kompetensgap	7
Personalframskrivning.....	7
Kompetensgap	8
Rekryteringsbehov utifrån flera faktorer	9
Behov av nyrekrytering till följd av demografiförändringar (kompetensgap)	9
Rekryteringsbehov kopplat till förväntade pensionsavgångar	10
Rekryteringsbehov kopplat till förväntad personalomsättning	11
Totalt rekryteringsbehov.....	12
Riskanalys	13
Aktiviteter framåt för att säkra kompetensförsörjningen	16
Använd kompetens på bästa sätt	17
Attraktiv arbetsgivare.....	18
Skapa goda förutsättningar för ledarskapet.....	19
Främja medarbetarskap och kompetensutveckling	21
Stärk arbetsgivarvarumärket	22
Bilaga Uppföljning av aktiviteter (från aktivitetsplan 2021).....	23

Inledning

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat och strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamhetens behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet av kompetens med tillgången till kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på 2–5 års sikt. När kompetensgapet är identifierat upprättas först en riskanalys och därefter en aktivitetsplan för att minska kompetensgapet.

Syftet med denna rapport är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka aktiviteter som ska genomföras kommande två år. Den gemensamma bilden över nämndens kompetensförsörjningsarbete underlättar och stödjer prioriteringar och ger underlag till beslut.

Bilaga1 till denna rapport beskriver de aktiviteter som genomförts under åren 2022-2023, jämfört med tidigare kompetensförsörjningsrapport från 2021.

Kompetensförsörjning – nationella analyser

På nationell nivå kommer det att vara fortsatt brist på behöriga lärare under lång tid framöver. Den senaste lärarprognosen¹ från Skolverket visar dock på ett något lägre behov av lärare och förskolelärare än tidigare prognoser. Fram till 2035 beräknas det totala rekryteringsbehovet av lärare och förskollärare vara cirka 131 000 heltidstjänster. Störst är rekryteringsbehoven de närmaste fem åren då det behöver rekryteras lärare och förskollärare till motsvarande 57 000 heltidstjänster. Anledningen till att behoven är störst i närtid beror delvis på att visstidsanställda utan lärarutbildning beräknas ersättas av nytexaminerade lärare och förskollärare under denna period.

Rekryteringsbehovet kan räknas om till ett examinationsbehov mätt i antal personer. Totalt behöver cirka 153 000 lärare och förskollärare examineras fram till 2035. Med det antal som i nuläget påbörjar lärarutbildningen och andel som tar examen kommer cirka 141 000 lärare och förskollärare examineras fram till och med 2035. Om inget förändras så kommer det därmed saknas cirka 12 000 nytexaminerade lärare och förskollärare år 2035. För att möta behovet av nytexaminerade skulle ytterligare 800 lärare och förskollärare behöva examineras årligen. Det finns dock tydliga skillnader för olika lärarutbildningar, och för några motsvarar den beräknade examinationen det skattade examinationsbehovet. Störst väntas bristen bli på nytexaminerade yrkeslärare och ämneslärare med inriktning mot grundskolans årskurs 7–9. Enligt SCB har varannan arbetsgivare redan idag brist på ämneslärare. Det skiljer sig också åt mellan olika ämnen. Det är störst brist på ämneslärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen. Tillgången är mer balanserat för ämneslärare inom historia, samhällskunskap och religion samt språk på gymnasieskolan.

Skolverkets lärarprognos visar även på ett förväntat lärarbehov inom vuxenutbildningen, som är en av de verksamheter som beräknas ha ett minskat lärarbehov fram till 2035. Enligt prognosen beror minskningen av lärarbehovet i vuxenutbildningen främst på att antalet elever i vuxenutbildningen väntas minska under prognosperioden. Detta beror i sin tur på att befolkningsprognosen förväntar sig en lägre andel personer i åldersgruppen 20–64 år framöver, samt att andelen personer med utländsk bakgrund som deltar i vuxenutbildningen väntas minska. Rapporten påtalar likväl att det kan finnas andra faktorer som påverkar lärarbehovet i vuxenutbildningen, såsom politiska beslut, ekonomiska förutsättningar och efterfrågan på arbetsmarknaden.

¹ [Lärarprognos 2021 - Skolverket](#)

Kompetensförsörjningen i nämndens verksamheter

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 i stort sett gott men skiljer sig åt mellan olika yrkeskategorier. Andelen behöriga lärare inom nämndens verksamheter är högre i jämförelse med riket i nästan alla skolformer. I linje med den nationella beskrivningen så är det även i nämndens verksamheter ett mer utmanande rekryteringsläge för yrkeslärare samt ämneslärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen än för t.ex. ämneslärare inom språk, samhällskunskap och historia. För ämneslärare är det ett varierande rekryteringsläge mellan de olika skolorna, där en del skolor har enklare att rekrytera än andra. Rekryteringsläget är också ansträngt för andra yrkeskategorier, särskilt för skolsköterskor och speciallärare med behörighet inom anpassad gymnasieskola och särskild utbildning för vuxna.

Förvaltningen har idag omkring 1650 månadsanställda och majoriteten av dessa är lärare. Enligt stadskontorets befolkningsprognos beräknas antalet Malmöbor i gymnasieålder (16–18 år) öka med 19 % mellan åren 2023 fram till 2032, och detta motsvarar en ökning på 2000 Malmöbor i gymnasieålder. Det växande elevantalet inom gymnasiet och behovet av fler platser inom yrkesprogrammen, innebär att verksamheten behöver växa med fler lärare men också med andra yrkeskategorier. Prognosen för antalet elever i kommunal gymnasieskola och anpassad gymnasieskola är också beroende av sökmönster avseende program, sökande till fristående skolor och annan kommun, samt tiden det tar för elever att genomföra sin gymnasieutbildning.

Personalbehoven inom nämndens vuxenutbildning förväntas minska, men är svåra att prognostisera även i Malmö. Om personalbehoven inom vuxenutbildningen minskar kan detta delvis bidra till att klara kompetensförsörjningen inom gymnasiet genom omplacering av personal. Under 2022 har förvaltningen ökat antalet medarbetare med 109 personer och genomfört sammanlagt cirka 300 rekryteringar. Ungefär 9500 personer har sökt förvaltningens utannonserade tjänster.

Tabell 1 visar andelen behöriga lärare inom verksamheterna där behörighet krävs. Med behörig avses här legitimerad lärare med behörighet i minst ett av undervisningsämnena. Behörighetsstatistiken publiceras årligen av Skolverket under våren och avser här september 2022. Siffran för andel behöriga lärare inom särskild utbildning för vuxna på GVF är förvaltningens egen statistik medan statistiken för riket är hämtad från Skolverket, vilket bygger på 268 personal totalt.

Tabell 1 Andelen behöriga lärare inom olika verksamhetsgrenar

Läsår 2022/2023	GVF	Riket
Andel behöriga lärare inom gymnasieskolan	90%	83%
Andel behöriga lärare i kommunal vuxenutbildning på gymnasial nivå	96%	75%
Andel behöriga lärare inom kommunal vuxenutbildning på grundläggande nivå	72%	55%
Andel behöriga lärare inom sfi	84%	79%
Andel lärare med specialpedagogisk examen inom anpassad gymnasieskola	96%	75%
Andel behöriga lärare inom särskild utbildning för vuxna	29,4%*2	83%

*2 Siffran för andel behöriga lärare inom anpassad vuxenutbildning är framtagen av förvaltningen utifrån egen statistik. Siffran för riket är hämtad från Skolverket. Dock byggs denna statistik på 268 lärare i hela riket. Behörigheten på nationell nivå år 2022 var 35%. Förvaltningen har kontaktat Skolverket för att få ytterligare information hur statistiken på nationell nivå tagits fram då ökningen antyder att statistiken beräknas på annorlunda sätt eller byggs på felaktigt underlag.

Personalframskrivning och kompetensgap

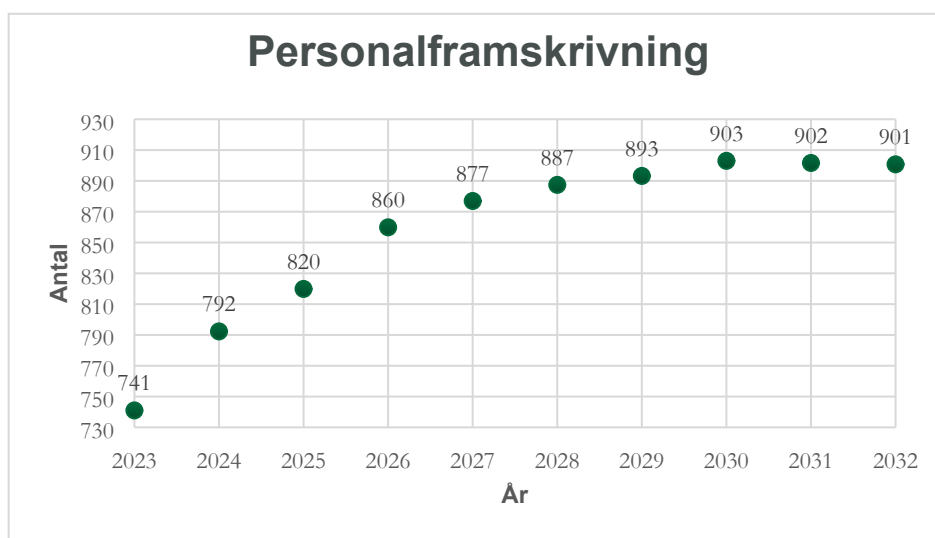
Personalframskrivning

Malmö stads personalframskrivning tas fram vartannat år för att beräkna och simulera stadens framtida personalbehov. Det är en linjär framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen.

Personalframskrivningen innehåller ett urval av Malmö stads yrkesgrupper, dvs. samtliga yrken ingår inte i framskrivningen. I personalframskrivningen för gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen finns följande verksamhetskritiska yrkeskategorier med: ämneslärare, yrkeslärare, rektor, biträdande rektor och skolsköterska.

Personalframskrivningen innebär sammantaget en prognostiserad ökning av förvaltningens verksamhetskritiska yrkeskategorier med 22 procent fram till 2032. 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 av andel sökande till kommunala respektive fristående skolor, genomströmningen i utbildningen eller verksamhetsutveckling. Vuxenutbildningens prognostiserade behov av personal finns inte med i framskrivningen. Det är således ytterligare faktorer som påverkar nämndens behov av kompetens, vilket är viktigt att ha i åtanke vid läsning av denna rapport.

Nedanstående diagram och tillhörande tabell visar på behovet av utökning enligt personalframskrivningen.



Figur 1 Behov av personalförändring utifrån personalframskrivning

Tabell 2 Personalbehov per yrkeskategori utifrån personalframskrivningen

År	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Rektor	33	35	37	38	39	40	40	40	40	40
Biträdande rektor	27	29	30	31	32	32	33	33	33	33
Skolsköterska	21	22	23	24	25	25	25	26	26	26
Yrkeslärare	134	143	148	155	159	160	162	163	163	163
Ämneslärare	526	562	582	610	623	630	634	641	640	639
Totalsumma	741	792	820	860	877	887	893	903	902	901

Kompetensgap

För att identifiera förvaltningens kompetensgap jämförs nuläget med prognosen på två respektive fem års sikt, dvs. år 2025 och år 2028 i framskrivningen. Skillnaderna mellan åren tydliggör kompetensgapen, dvs. hur många fler medarbetare som förvaltningen behöver växa med inom de yrken som framskrivningen omfattar.

Tabell 3 Jämförelse mellan tillgång till kompetens och behov av kompetens samt kompetensgap

Yrkeskategori	Tillgång 2023*	Behov 2 år (2025)	Behov 5 år (2028)	GAP 2 år (2025)	GAP 2 år % (2025)	GAP 5 år (2028)	GAP 5 år % (2028)
Ämneslärare	526	582	630	-56	-11%	-104	-20%
Yrkeslärare	134	148	160	-14	-11%	-26	-20%
Rektor	33	37	40	-4	-11%	-7	-20%
Biträdande rektor	27	30	32	-3	-11%	-5	-20%
Skolsköterska	21	23	25	-2	-11%	-4	-20%
Summering	741	820	887	-79	-11%	-146	-20%

*Tillgång 2023 avser antal anställda december 2022.

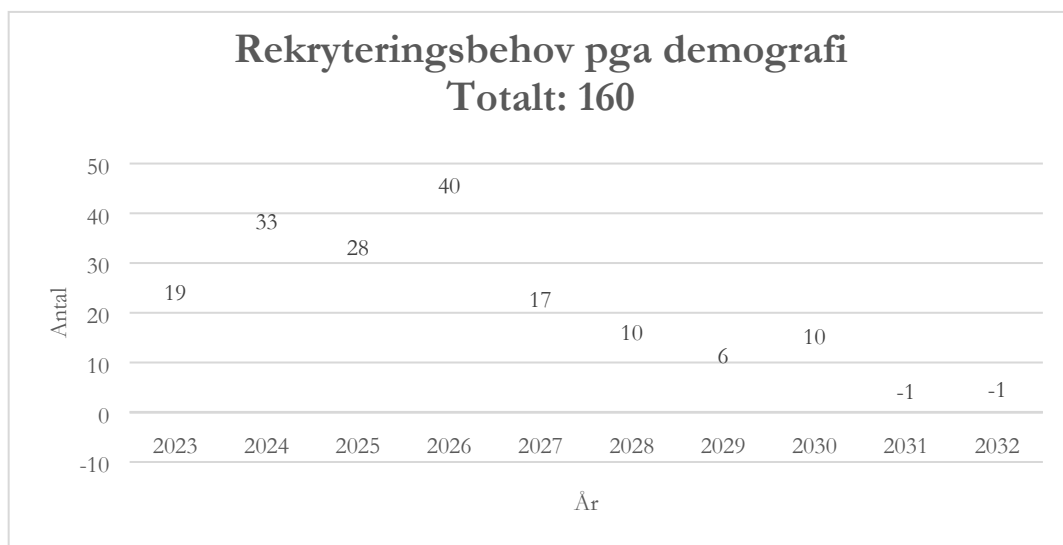
Kompetensgapen visar hur mycket som förvaltningen behöver utöka sin bemanning med på två respektive fem års sikt inom de utvalda yrkeskategorierna, om inga andra förändringar görs i verksamheten. Kompetensgapen anger inte hur många som behöver rekryteras totalt. Ersättningsrekryteringar för pensionsavgångar och övrig personalomsättning tillkommer utöver detta, vilket beskrivs i avsnittet nedan. Rekryteringsbehov för yrkeskategorier som inte omfattas av personalframskrivningen och gapanalysen tillkommer.

Rekryteringsbehov utifrån flera faktorer

Det totala rekryteringsbehovet påverkas av flera faktorer. Nedan beskrivs påverkan utifrån demografiförändringar, pensionsavgångar och personalomsättning.

Behov av nyrekrytering till följd av demografiförändringar (kompetensgap)

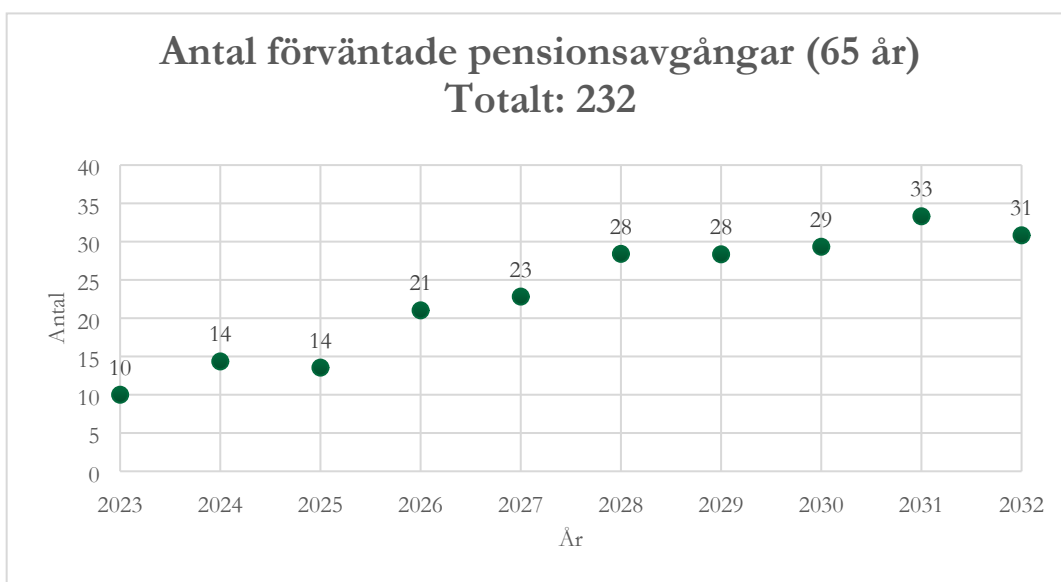
De identifierade kompetensgapen visar hur mycket förvaltningen behöver utöka sin bemanning på två respektive fem års sikt inom de utvalda yrkeskategorierna enligt personalframskrivningen utifrån förändrad demografi för Malmöbor i åldern 16–19 år. Diagrammet nedan visar hur mycket förvaltningen årligen skulle behöva utöka antalet anställda utifrån prognosen. Ökningen är störst fram till 2026, för att därefter minska successivt.



Figur 2 Rekryteringsbehov pga. Demografi

Rekryteringsbehov kopplat till förväntade pensionsavgångar

Ytterligare en viktig faktor för att bedöma det totala rekryteringsbehovet är andelen förväntade pensionsavgångar. Det årliga antalet pensionsavgångar är svåra att förutse, eftersom den enskilde medarbetaren själv bestämmer sin pensionsavgång från 63 års ålder. Snittåldern för pension av förvaltningens anställda var 65,9 år under 2022. Nedanstående diagram visar prognosen av förväntade pensionsavgångar utifrån att de sker vid 65 års ålder. Det är utbildningsförvaltningar i Malmö stad som har högst andel medarbetare som är 66 år eller äldre, vilket är ett positivt tecken på att förvaltningen lyckas behålla seniora medarbetare längre.



Figur 3: Antal förväntade pensionsavgångar (65 år)

Fördelningen av andelen pensionsavgångar skiljer sig åt mellan yrkeskategorierna i gapanalysen. Störst andel förväntade pensionsavgångar har biträdande rektor, men i relation till volym är yrkeslärare den yrkesgrupp som kommer påverkas mest av kommande pensionsavgångar.

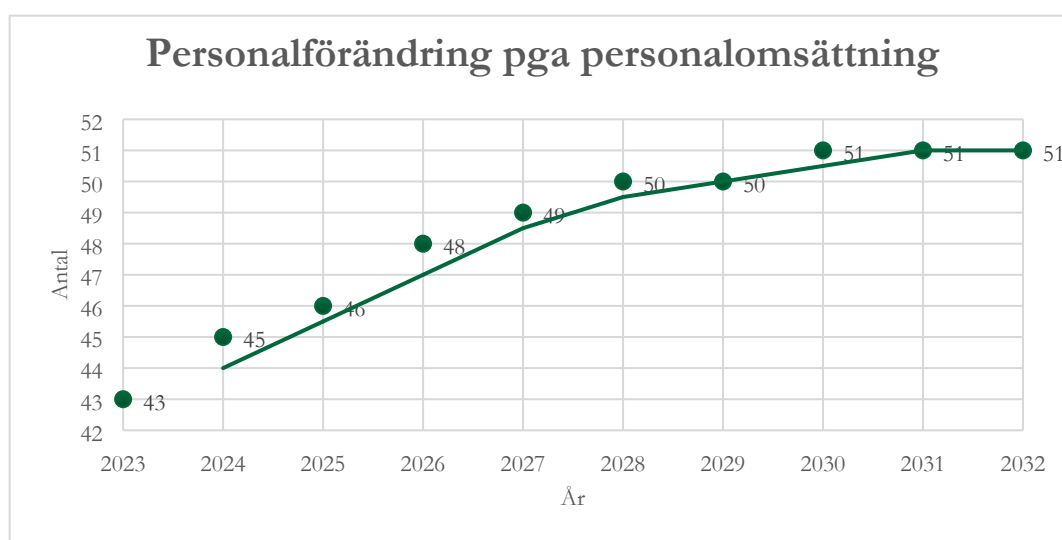
Tabell 4 Förväntade antal pensionsavgångar per yrkeskategori år 2023-2032

Pensionsavgångar 2023-2032	Anställda dec 2022	Pensionsavgångar-antal	Pensionsavgångar- %
Ämneslärare	526	137	26%
Yrkeslärare	134	56	42%
Skolsköterska	21	9	42%
Biträdande rektor	27	15	57%
Rektor	33	15	45%

Rekryteringsbehov kopplat till förväntad personalomsättning

Personalomsättningen i Malmö stad följer den stora rörligheten och efterfrågan av personal i välfärdsyrken på arbetsmarknaden. Eftersom förvaltningens yrkeskategorier är efterfrågade på arbetsmarknaden så påverkar det personalomsättningen, som i sin tur påverkar det totalt rekryteringsbehovet. År 2022 låg gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningens personalomsättning på 10,0 %. Prognosen för rekryteringsbehovet, baserat på förväntad personalomsättning för de olika yrkeskategorierna i gapanalysen, visar på ett behov av 43 ersättningsrekryteringar årligen för medarbetare som lämnar sin anställning. Tabellen nedan visar hur personalomsättningen, exklusive pensionsavgångar, har sett ut de senaste fyra åren (2018–2022), med antagandet att den kommer att ligga kvar på samma nivå framöver.

Coronapandemin ledde till minskad personalomsättning för Malmö stad och så även för gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Att rörligheten nu återigen ökar kan till viss del vara en konsekvens av att pandemin är över.



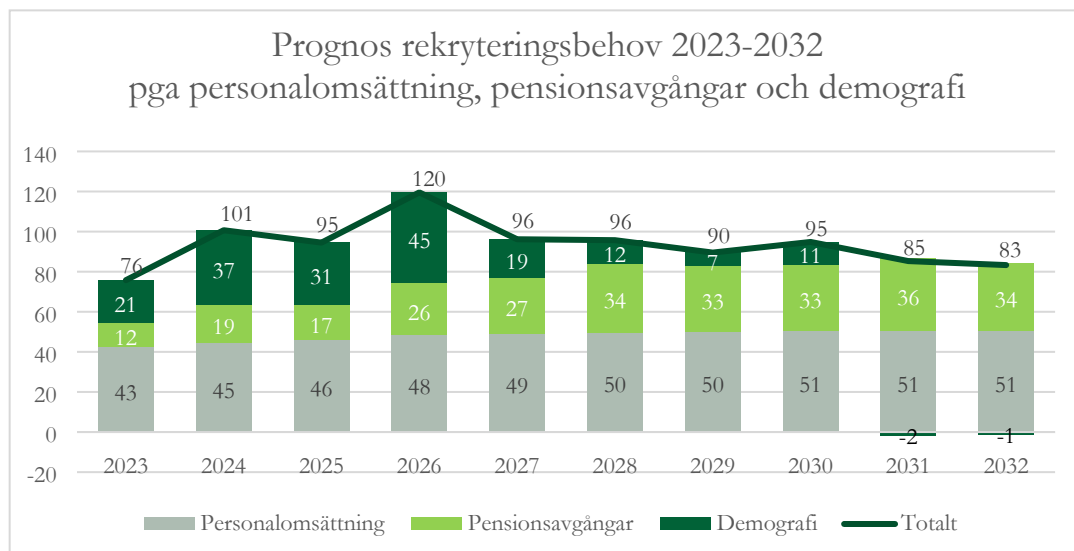
Figur 4 Personalförändring pga personalomsättning

Tabell 5 Förväntad personalomsättning per år per yrkesgrupp

Yrkeskategori	Antal förväntade avgångar per år (personalomsättning)	Personalomsättning i procent
Ämneslärare	26	5%
Yrkeslärare	10	8%
Skolsköterska	4	18%
Biträdande rektor	2	7%
Rektor	1	3%

Totalt rekryteringsbehov

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










Figur 5 Prognos rekryteringsbehov 2023-2032

Redogörelserna i detta avsnitt kring prognostiserat rekryteringsbehov gäller enbart yrkeskategorierna i personalframskrivningen och gapanalysen. Därmed återspeglas inte det fullständiga rekryteringsbehovet i förvaltningen. Dock ger det en tydlig indikation på att rekryteringsbehovet under de kommande tio åren inom nämndens verksamheter kommer att öka. Den största ökningen förväntas fram till 2026, för att sedan minska till en något längre nivå fram till 2032. Bara inom de yrken som prognosen baseras på, dvs. ämneslärare, yrkeslärare, rektor, biträdande rektor och skolsköterska, så behöver ca. 100 rekryteringar per år genomföras de kommande tre åren.

Risakanalys

Utifrån de identifierade kompetensgapen har en riskanalys genomförts. Riskanalysen innebär en bedömning av risker för verksamheten och för arbetsmiljön om kompetensgapen inte kan åtgärdas. Därefter görs en bedömning av hur stor sannolikhet det är för att dessa risker inträffar. Riskanalysen har genomförts tillsammans med förvaltningens ledningsgrupp, fackliga representanter i förvaltningsrådet och huvudskyddsombud. Tabell 6 visar en sammanställning över förvaltningens riskanalys av kompetensgapen. I riskanalysen redovisas hur allvarlig risken bedöms vara för verksamheten och/eller arbetsmiljön om kompetensgapet inte fylls. Sannolikheten för att kompetensgapet inte fylls redovisas också. För några yrkeskategorier är konkurrens större än andra, vilket gör att sannolikheten för riskerna varierar. Skolsköterska är den yrkeskategori som bedöms vara svårast att säkra rekryteringen till framöver.

Tabell 6 Riskanalys per yrkeskategori

Yrkeskategori	Risk för verksamheten	Sannolikhet	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet
Ämneslärare 2 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
<p><i>Kommentar till risk</i></p> <p>För ämneslärare är det ett varierande rekryteringsläge mellan de olika skolorna, där vissa skolor har högre attraktionskraft och bättre rekryteringsläge. Idag finns det en mer påtaglig brist avseende vissa ämnen medan rekryteringsläget är mer balanserat för andra. När fler lärare behöver anställas för att matcha elevökningen så bedöms läget bli mer 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 för befintliga medarbetare riskerar att bli högre om det saknas behöriga kollegor.</p>				
Rektor 2 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
<p><i>Kommentar till risk</i></p> <p>Förvaltningen har under den senaste tiden haft ett kvalificerat kandidatunderlag vid nyrekrytering, men tillgången på erfarna rektorer på arbetsmarknaden är begränsad. Rektorskompetensen är verksamhetskritisk och uppdraget har högt ställda krav avseende både erfarenhet och kompetens för uppdraget. Det prognosticerade kompetensgapet har bedömts utgöra en allvarlig risk för verksamheten och för arbetsmiljön.</p>				

Yrkeskategori	Risk för verksamheten	Sannolikhet	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet
Rektor Bitr 2 år	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel
<p>Kommentar till risk</p> <p>Rekryteringsläget för biträdande rektor bedöms vara balanserat. Dock är tillgången på erfarna biträdande rektorer mer begränsad. Inom förvaltningen går nyanställda biträdande rektorer rektorsutbildningen parallellt med uppdraget under sina första år. Riskerna för såväl verksamheten som för arbetsmiljön bedöms som mindre allvarliga jämfört med exempelvis rektor.</p>				
Yrkeslärare 2 år	■ Allvarlig	◆ Medel	■ Allvarlig	◆ Medel
<p>Kommentar till risk</p> <p>För yrkeslärare är det ett varierande rekryteringsläge mellan olika yrkesprogram. Vissa har högre attraktionskraft och bättre rekryteringsläge. Idag finns det mer påtaglig brist inriktat på vissa yrkesprogram, medan rekryteringsläget 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	■ Hög	■ Allvarlig	■ Hög
<p>Kommentar till risk</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 ännu mer omfattande gällande specialistutbildade sjuksköterskor, såsom skolsköterskor. Skolsköterskor är därmed eftertraktade på arbetsmarknaden inom såväl hälso- och sjukvården som 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 för såväl verksamheten som arbetsmiljön blir extra påtagliga.</p>				

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.)

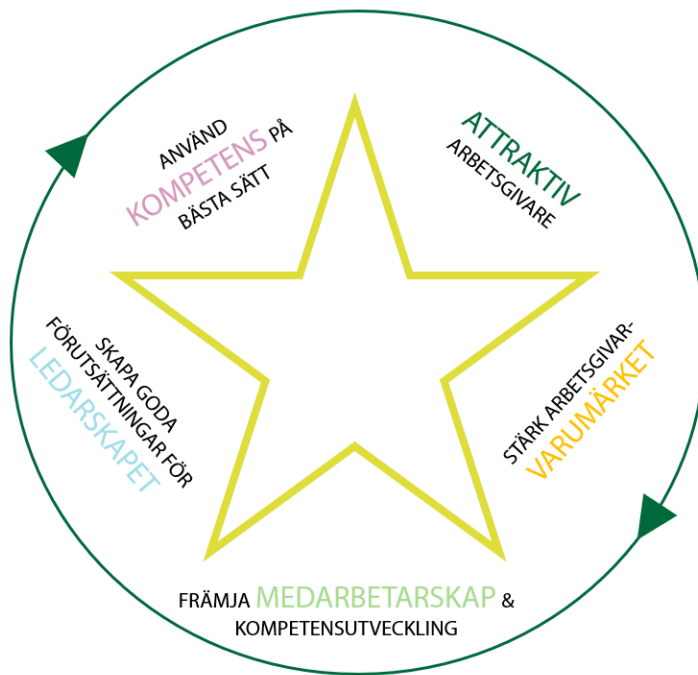
Sannolikhet att risken inträffar på grund av att gapet inte fylls;

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

Aktiviteter framåt för att säkra kompetensförsörjningen

I SKR:s senaste rapport³ ”Välfärdens kompetensförsörjning” beskrivs nio strategier som SKR tagit fram som ett stöd för kommuner och regioner att möta kompetensförsörjningen i välfärden. Sammanfattningsvis handlar de nio strategierna om hur arbetsgivare systematiskt bör arbeta med att utveckla verksamheten och arbetsmiljön för att möta kompetensförsörjningsutmaningen. Det handlar också om hur fler personer ska lockas till välfärdsyrkena och hur arbetsgivaren kan främja denna utveckling, genom samverkan med andra aktörer, såsom högskolor och universitet, fackförbund och arbetsförmedling.

Med avstamp i SKR:s nio strategier har följande prioriterade områden identifierats för att säkra kompetensförsörjningen inom nämndens verksamheter. De fem prioriterade områdena sätter struktur och riktning på arbetet 2024–2025.



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

³ [Välfärdens kompetensförsörjning \(skr.se\)](#)

Använd kompetens på bästa sätt

Att utveckla organisationen och arbetssätten är lika viktigt som att öka antalet medarbetare för att försörja förvaltningen med kompetens. Digitaliseringens möjligheter behöver nyttjas i ännu högre utsträckning för att öka effektiviteten och kvaliteten i verksamheten, genom att frigöra tid och resurser från administrativa uppgifter och rutinmässiga arbetsmoment. Genom att erbjuda medarbetarna moderna arbetsverktyg möjliggörs också flexibla arbetssätt som nyttjar kompetensen bättre. Nämndens digitaliseringsplan samt projektet **Modern systemmiljö** utgör grunden för detta utvecklingsarbete.

År 2021 inrättades en ny befattning som elevkoordinator, som en kompletterande profession till läraruppdraget. Idag finns elevkoordinatorer anställda på ungefär hälften av förvaltningens gymnasieskolor och erfarenheterna är goda. Elevkoordinatorer avlastar lärare i mentorsuppdraget och frigör på så sätt tid för lärare att ägna sig åt kärnuppdraget. Arbetet fortsätter under 2024-2025 med att etablera befattningen på fler av skolorna.

Utöver att skapa goda förutsättningar för att äldre lärare ska kunna och vilja arbeta längre, ska förvaltningen skapa möjligheter för pensionerade lärare att återgå för längre eller kortare uppdrag. Deras erfarenhet och kunskap kan tas till vara för exempelvis mentorskap och handledning för nya lärare. För att få en bättre bild av hur förvaltningens verksamheter idag tar om hand seniora medarbetare ska en kartläggning genomföras under 2024. Därefter ska goda exempel på kortare/avgränsade uppdrag identifieras och kommuniceras ut i organisationen. Samtidigt har ett erfarenhetsutbyte med grundskoleförvaltningen initierats, i syfte att utforska möjligheter till ökat samarbete mellan förvaltningarna när det gäller seniora medarbetare.

Att använda kompetensen på bästa sätt handlar även om att ha en organisation som kännetecknas av balans mellan förutsättningar och uppdrag. Utifrån lärarnas kollektivavtal HÖK21 pågår sedan 2021 ett partsgemensamt utvecklingsarbete. Målet är att skapa samsyn kring lärares uppdrag, förutsättningar och arbetstid. Under de senaste två åren har en gemensam mall för individuell tjänstefördelning samt en ny samverkansprocess för tjänsteplaneringsarbetet på skolnivå tagits fram. Under de kommande två åren ska detta nya arbetssätt implementeras och bidra till att skapa en likvärdig hantering av lärares arbetstid mellan skolorna. Det kommer också främja en god arbetsmiljö för lärare. Detta är ett viktigt arbete för att klara kompetensförsörjningen.

Attraktiv arbetsgivare

Att prioritera arbetsmiljöarbetet är av största vikt för att behålla medarbetare och utveckla verksamheten. För att bedriva ett arbetsplatsnära, systematiskt arbetsmiljöarbete krävs att chefer och medarbetare har goda kunskaper om gällande lagstiftning. Vidare krävs det ett arbetsätt och metoder för att arbeta med löpande förbättringar av arbetsmiljön gemensamt. Samtliga nyanställda chefer inom förvaltningen genomgår utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete som en del av sin introduktion. Under 2023-2024 genomförs även en utbildningssatsning inom SAM med särskild inriktning mot skolverksamhet.

2023 har en ny modell för uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete implementerats. Den nya modellen bygger på tillit och bidrar till att skapa lärande om arbetsmiljö. Strukturen i den nya modellen främjar medarbetarnas inflytande i arbetsmiljöarbetet och rymmer både risker och friskfaktorer i arbetsmiljöarbetet. Utöver detta arbetar förvaltningens verksamheter även aktivt förebyggande mot hot och våld. Detta arbete kommer vara fortsatt prioriterat under kommande år. Alla nya medarbetare genomgår utbildning i hur man kan arbeta förebyggande kring hot och våld i skolverksamhet som en del av sin introduktion.

För att lyckas med kompetensförsörjningen är det viktigt att organisationen är inkluderande och speglar Malmös befolkning. Därför genomförs alla rekryteringar enligt Malmö stads kompetensbaserade rekryteringsprocess. Det innebär att rekryteringsprocessen utgår från en väl genomarbetad kravprofil som endast ställer relevanta krav för arbetets utförande. Förvaltningens rekryteringskonsulter deltar under 2024 i kompetenshöjande insatser kopplat till kompetensbaserad och fördomsfri rekrytering. Detta möjliggör ett fördoms- och diskrimineringsfritt arbetsätt.

Kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen är en viktig aspekt för kompetensförsörjningen. Detta är blivande medarbetares första intryck av förvaltningen som arbetsgivare. För att få en bild av upplevelsen görs uppföljningar via ett verktyg som mäter olika aspekter. Uppföljningarna genomförs löpande och möjliggör kvalitetshöjande insatser i de fall sådana behov identifieras.

Lönebildning är en viktig del för att kunna behålla och rekrytera rätt kompetens. Därför utgår förvaltningen från kompetensgapen och analysen över rekryteringsutmaningar i det lokala lönebildningsarbetet. Dessutom pågår ett partsgemensamt arbete med fackliga organisationer med att ta fram nya lönekriterier och material för medarbetarsamtal som ska vara klart 2024.

Skapa goda förutsättningar för ledarskapet

Förvaltningens chefer behöver rätt förutsättningar för att kunna utföra sina uppdrag på bästa sätt. Det kräver ett anpassat stöd och en kontinuerlig kompetensutveckling utifrån rollen som chef. Dagens snabba utveckling ställer stora krav på ledarskapet. En löpande analys av såväl verksamheten som chefers uppdrag pågår och är en viktig del i hur organisationen och tillhörande stödresurser utformas. Digitaliseringens möjligheter och utmaningar kräver ett aktivt och medvetet ledarskap, som involverar och engagerar medarbetarna i förändringsprocessen. Därför ska förvaltningens chefer ha tillgång till kompetensutveckling inom området. Nämndens digitaliseringsplan utgör ramen för detta arbete.

Antalet medarbetare per chef är en av flera faktorer som påverkar chefens förutsättningar. Målsättningen med max 25 medarbetare per chef är en viktig del av förvaltningens kompetensförsörjning och successivt förflyttar sig förvaltningen mot detta mål. Chefers förutsättningar följs upp inom ramen för den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet, och resultatet ger viktig input som möjliggör relevanta insatser i de fall risker identifieras.

För chefer inom förvaltningen är det många återkommande aktiviteter som ska genomföras under året utifrån personal och budgetansvar. Inom förvaltningens finns en god stödstruktur i form av ett årshjul som ger samtliga chefer goda förutsättningar att planera sin verksamhet och genomföra aktiviteter vid rätt tid under året. Det finns dock behov av utveckling av årshjulet och förenkling av processer, vilket kommer ske under kommande tvåårsperiod.

Rekryteringsutmaningarna ser olika ut inom förvaltningens verksamheter. För att skapa goda förutsättningar för chefer krävs ett proaktivt arbete där chefsstöd och insatser anpassas med utgångspunkt i verksamheternas specifika behov. Sedan hösten 2023 erbjuds ett verksamhetsnära rekryteringsstöd från HR-avdelningen till samtliga chefer inom förvaltningen när de har ett rekryteringsbehov. Det verksamhetsnära rekryteringsstödet innefattar att varje gymnasieskola samt vuxenutbildningen har tilldelats en dedikerad rekryteringskonsult som är väl insatt i skolans rekryteringar och kompetensförsörjning. Skolans rekryteringskonsult utgör ett konsultativt stöd till rekryterande chef i pågående rekryteringsprocesser och är ett proaktivt stöd i skolans specifika kompetensförsörjning. Förvaltningens chefer kommer att erbjudas kompetenshöjande insatser inom rekrytering från och med 2024. Förvaltningsspecifikt stödmaterial som bidrar till kvalitetssäkrade kompetensbaserade rekryteringsprocesser kommer att utvecklas och tillhandahållas.

För att säkerställa kompetensförsörjningen av skolledare behöver förvaltningen identifiera och tillvarata medarbetare med intresse och potential för ledarskap. I Malmö stad finns ledarskapsprogram som vänder sig till befintliga chefer men även till framtida ledare inom alla yrkeskategorier. Specifikt för lärare finns Skolverkets rekryteringsutbildning för blivande rektorer.

Rekryteringsutbildningen för blivande rektorer är en statlig utbildning som förbereder lärare för att ta klivet in i en skolledarroll. Utbildningen innefattar bland annat ledarskap, skolutveckling och kvalitetsarbete. En rutin som främjar inflödet till utbildningen är fastställd och i de fall skolledare önskar stöd vid bedömning av lärares potential för ledarskap så tillhandahålls det av förvaltningens HR-avdelningen. Kommunikationen om karriärspår för lärare ska stärkas framöver.

Främja medarbetarskap och kompetensutveckling

Varje medarbetares insats och engagemang har betydelse för hur väl förvaltningen lyckas i sin måluppfyllelse, där alla elever ska nå målen med sin utbildning och ges goda förutsättningar för att bli självförsörjande. Hur väl förvaltningen arbetar med att främja medarbetarskap, engagemang och kompetensutveckling är en avgörande aspekt för att säkerställa att vi behåller våra nuvarande medarbetare, samt att vi har möjligheter att attrahera nya.

För att vara en attraktiv arbetsgivare för förvaltningens lärare över tid behöver utvecklingsmöjligheter och möjliga karriärspår vara tydliga. En kartläggning av möjliga karriärspår för lärare inom gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen ska genomföras. Här ska utvecklingsmöjligheter och möjliga karriärspår visualiseras i ett samtalsunderlag. Underlaget kan användas i dialog mellan skolledare och lärare, exempelvis i samband med det årliga medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet är en viktig del i medarbetarens utveckling och syftar bland annat till att följa upp medarbetarens bidrag till verksamheten. Som tidigare beskrivits så pågår en översyn av förvaltningens stödmaterial för medarbetarsamtalet samt för lönekriterierna, med syfte att säkerställa att dessa utgör ett bra underlag för utveckling.

Ett annat sätt för att stärka kompetensförsörjningen är att främja och uppmana medarbetare till kompetensutveckling. Genom det nya statsbidraget⁴ för fortbildning av lärare och förskollärare kan lärare få utökade behörigheter eller till exempel läsa vidare till speciallärare. En riktlinje och kommunikationsplan för detta nya statsbidrag ska tas fram i början av 2024.

Skolsköterskor är den yrkesgrupp som förvaltningen har allra svårast att rekrytera och personalomsättningen är högre än för exempelvis lärare. Förvaltningen har sedan 2020 deltagit i ett partsammansatt arbete lett av SKR för att främja sjuksköterskors kompetensutveckling och karriärvägar. Arbetet har sin utgångspunkt i kollektivavtalet för sjuksköterskor. Arbetet har resulterat i ett samtalsunderlag som kallas ”Kompetensdialogen” som rektor kan använda sig av under medarbetarsamtal med skolsköterska. Underlaget synliggör skolsköterskans kompetens och behov av kompetensutveckling i yrket. Materialet prövas under 2023 på samtliga gymnasieskolor, och därefter tas beslut om materialet ska implementeras permanent.

⁴ [Statsbidrag för fortbildning av lärare och förskollärare 2023 - Skolverket](#)

Stärk arbetsgivarvarumärket

Samtidigt som förvaltningen växer och behöver rekrytera mer så förväntas även konkurrensen om arbetskraften att fortsätta öka. Ett starkt arbetsgivarvarumärke är en viktig del i förvaltningens förmåga att kunna rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs. Det löpande arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket omfattar att stärka den interna och den externa bilden av Malmö stad som arbetsgivare.

För att stärka arbetsgivarvarumärket har förvaltningen tagit fram ett årshjul över aktiviteter och event på förvaltningsnivå som krävs för att stärka arbetsgivarvarumärket. Arbetet för att ta fram en verktygslåda i form av en kommunikationsplattform pågår, och plattformen blir en manual för användare som arbetar med arbetsgivarvarumärket. Vidare pågår arbete med att skapa nytt och uppdatera befintligt material på förvaltningens interna och externa hemsidor, så att de är i linje med det nya kommunikationskonceptet. Vidare medverkar förvaltningen på mässor och arbetar med storytelling och inlägg i sociala medier för att lyfta arbetsgivarvarumärket. Likaså kommer förvaltningen att fortsätta arbetet kopplat till elevambassadörer, dvs. elever på förvaltningens skolor som engageras som ambassadörer för förvaltningens verksamhet utifrån ett elevperspektiv.

VFU-studenter är en viktig rekryteringsbas för förvaltningen. VFU-studenternas mottagande och upplevelser av Malmö stad som arbetsgivare kommer i hög grad att påverka deras framtida val av arbetsplats. Målet är att Malmö stad ska vara det naturliga valet av arbetsgivare för lärarstudenter efter slutförda studier. En digital plattform för VFU-studenter har tagits fram med information om vad gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen erbjuder som arbetsgivare. Fokus kommande år är att utforska möjligheten att erbjuda VFU-studenter anställning i direkt anslutning till avslutade studier. Dessutom skapas fler forum för VFU-studenter, som under utbildningstiden kan bekanta sig med förvaltningens skolor och med Malmö stad som arbetsgivare.

Bilaga Uppföljning av aktiviteter (från aktivitetsplan 2021)

1. Använd kompetens på bästa sätt

1.1 Fortsätt utveckla rollen som elevkoordinator i relation till lärarens uppdrag. Genomför pilotprojekt och utvärdera dessa. Goda exempel på nya arbetssätt ska spridas. **PÅGÅENDE**

1.2 Kompetensutveckling för samverkansgrupper utifrån HÖK 21-gruppens partsgemensamma arbete gällande arbetstid ska genomföras. **GENOMFÖRT**

1.3 Förslag på hur lärare som närmar sig pensionsålder kan kombinera pension med kortare/avgränsade uppdrag inom förvaltningen, ska tas fram tillsammans med skolledare. **INITIERAT**

2. Attraktiv arbetsgivare

2.1 Behovsanpassad utbildning inom området SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) och samverkan ska erbjudas till samverkansgrupper och till chefer. **GENOMFÖRT**

2.2 Ett förnyat APT-material gällande lön ska tas fram för att bidra till ökad kunskap kring lönebildning hos alla medarbetare i förvaltningen. **GENOMFÖRT**

2.3 En kvalitativ introduktion för medarbetare i förvaltningen ska tas fram. **GENOMFÖRT**

3. Skapa goda förutsättningar för ledarskapet

3.1 Utbildning inom systematiskt arbetsmiljöarbete, kränkande särbehandling, rehabilitering, ekonomi och analys ska genomgå av alla nya chefer under första året. **GENOMFÖRT**

3.2 Ett årshjul för chefer som synliggör återkommande aktiviteter inom områdena personal och ekonomi ska tas fram och implementeras under 2022. **GENOMFÖRT**

3.3 En rutin som främjar inflödet till Skolverkets rekryteringsutbildning för blivande rektorer ska fastställas och implementeras. **GENOMFÖRT**

3.4. En tydlig struktur för ledningskommunikation ska implementeras. **GENOMFÖRT**

4. Främja medarbetarskap och kompetensutveckling **Exempel på aktiviteter inom området**

4.1 Identifiera och genomföra satsningar med syfte att höja andelen legitimerade lärare inom anpassad gymnasieskola och anpassad utbildning för vuxna **PÅGÅENDE**

4.2. Utveckla arbetet med karriärspår för lärare. **PÅGÅENDE**

4.3 Utveckla och implementera kompetensmodell för skolsköterskor **PÅGÅENDE**

4.4. En översyn av nuvarande mallar för medarbetarsamtal ska genomföras. **PÅGÅENDE**

5. Utveckla arbetsgivarvarumärket

5.1 Implementering av plan för hur förvaltningen strategiskt och operativt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket med tillhörande aktiviteter ska genomföras. **PÅGÅENDE**

5.2 Fördjupad analys över rekryteringsutmaningar **GENOMFÖRT**

5.3 Fortsätta erbjuda introduktionsträffar och uppföljningsträffar för förvaltningens VFU-studenter.

Digital introduktionssida för VFU-studenter har tagits fram. **AKTIVITETEN OMARBETAD**