

# Kompetensförsörjningsrapport 2023

---

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Gemensamt arbetssätt i staden .....	3
Utmaningar och fokus i årets analys.....	3
<b>Mål och inriktning för kompetensförsörjning i Malmö stad</b> .....	<b>4</b>
Kommunfullmäktigemål <i>En god organisation</i> .....	4
HR-strategisk plan 2020–2025.....	4
<b>Omvärldsanalys i relation till förvaltningens verksamhet</b> .....	<b>5</b>
Befolkningsprognos Malmö stad 2023–2033 .....	5
Arbetsmarknads- och utbildningsprognos.....	5
<b>Påverkan av personalomsättning och frånvaro</b> .....	<b>6</b>
Pensionsavgångar.....	7
Frånvaro .....	7
<b>Kompetensbehov</b> .....	<b>8</b>
Nya arbetssätt .....	8
Ökat behov av formell kompetens .....	8
Grundutbildade och specialister .....	9
Tillsvidareanställning som norm.....	10
Chefers förutsättningar .....	10
Digital utveckling .....	11
Arbetsmiljö och rehab .....	11
<b>Uppföljning av 2021 års kompetensgapanalys</b> .....	<b>12</b>
<b>Bedömning av kvantitativt kompetensgap 2025–2028</b> .....	<b>12</b>
<b>Aktivitetsplan</b> .....	<b>13</b>

## Inledning

### Gemensamt arbetssätt i staden

Det gemensamma arbetssättet med kompetensförsörjning i Malmö stad innebär att förvaltningarna analyserar behov och tillgång på kompetens på 2–5 års sikt. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. I gapanalysen jämförs både hur många inom en yrkesgrupp som väntas behövas (kvantitativt) och vilken nivå på kompetens som behövs (kvalitativt). Gapanalysen genomförs vartannat år och redovisas i en kompetensförsörjningsrapport som också innehåller aktiviteter för att åtgärda identifierade kompetensgap. Enligt stadens process för kompetensförsörjning ska varje förvaltning analysera de yrkeskategorier som har kompetensutmaningar, där kvalitativa eller kvantitativa kompetensgap tidigare konstaterats, yrkeskategorier som ingår i stadens tio största, samt på chefsgrupper. Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har de senaste åren kartlagt kompetensgap i sju yrkesgrupper: arbetsterapeut, biståndshandläggare, fysioterapeut/sjukgymnast, sjuksköterska (inkluderat distriktsköterska och specialistsjuksköterska), undersköterska, vårdbiträde och sektionschef. Resultaten ska bidra till att skapa en samlad bild av Malmö stads kompetensbehov. Stadskontoret sammanställer nämndernas gapanalys och redovisar de totala kompetensbehoven i en rapport till kommunstyrelsen och personalredovisningen.

### Utmaningar och fokus i årets analys

Den *kvalitativa* gapanalysen har tidigare år inneburit att verksamhetens chefer bedömt kompetensnivån i medarbetargrupperna enligt skalan viss – god – hög – mycket hög. Kompetensgap föreligger om fördelningen på olika kompetensnivåer behöver förändras. Dessa bedömningar har varit svåra att genomföra med bibehållen systematik över tid. Bedömningarna av kompetensnivå tenderar att bli subjektiva och i sämsta fall missvisande, vilket försvårar uppföljning av eventuella kompetensförflyttningar. Även hög chefsomsättning bidrar till svårigheten att bibehålla systematiken. För att kartlägga (och ta tillvara) medarbetares kompetenser och erfarenheter behövs en annan form av metodik. Kompetensmodellen för sjuksköterskor i klinisk tjänst är ett sådant exempel, som på sikt och i kombination med digitalt systemstöd kan användas till att kartlägga kompetensgap i organisationen på ett mer tillförlitligt och ändamålsenligt sätt.

Kompetensförsörjningsprocessen och gap-analyserna ska bidra till verksamhetsnytta. Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen fokuserar i 2023 års kompetensgapanalys på att tydliggöra det övergripande kompetensförsörjningsbehovet och de förflyttningar som behöver ske under kommande år. Förvaltningens strävan är att skapa en gemensam syn på hur förvaltningen ska arbeta med frågan och att detta utgör ett underlag för verksamhetsplaneringen. Det innebär att kvalitativa kompetensgap *inte* redovisas i siffror likt tidigare år. De siffror som redovisas avser det *kvantitativa* kompetensgapet utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, och ska ses som grova uppskattningar där hänsyn inte tas till pågående och framtida verksamhetsutveckling. Även det kvantitativa kompetensbehovet har över tid visat sig vara mycket svårbedömt, vilket inte minst avspeglas i årets uppföljning av 2021 års bedömning.

## Mål och inriktning för kompetensförsörjning i Malmö stad

### Kommunfullmäktigemål *En god organisation*

Kommunfullmäktige har beslutat om inriktning för målområdet *En god organisation*. Inriktningen pekar bland annat på flera områden som är viktiga för att säkra kompetensförsörjningen i staden. Utöver inriktningen och direkta uppdrag har kommunfullmäktige antagit tre mål för målområdet:

- Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar.
- Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder.
- Malmö stad ger en god och likvärdig service.

De två inledande målen är tätt sammankopplade eftersom positiva förflyttningar i kompetensförsörjningsarbetet är viktiga delar i säkerställandet av en god arbetsmiljö och trygga anställningar, och vice versa. Hälsa-, vård- och omsorgsnämndens bidrag till kommunfullmäktigemålet är att:

- Bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete som är ändamålsenligt anpassat efter verksamhetens förutsättningar och behov
- Stärka chefers förutsättningar
- Arbeta för en god kompetensförsörjning av sjuksköterskor, för att bland annat minska behovet av extern bemanning, övertid och minskad personalomsättning
- Arbeta för en god kompetensförsörjning av undersköterskor som ska leda till att behovet av undersköterskor tillgodoses
- Öka förmågan att kompetens- och personalplanera

### HR-strategisk plan 2020–2025

Den HR-strategiska planen är en plan för HR-arbetet på flera års sikt. Det är ett strategiskt dokument med fyra prioriterade områden som reglerar inriktningen i det gemensamma arbetet inom HR i Malmö stad.



## Omvärldsanalys i relation till förvaltningens verksamhet

### Befolkningsprognos Malmö stad 2023–2033

De åldersgrupper som förvaltningens brukare i huvudsak tillhör förväntas bli större under 2022–2033. Antalet Malmöbor som är 80 år eller äldre förväntas öka kraftigt, dels på grund av att den genomsnittliga livslängden förväntas öka, men främst för att Malmöbor från de stora årskullarna födda på fyrtioalet fyller 80 år under prognosperioden. Tillväxttakten förväntas vara relativt stabil och innebär en ökning med 32 procent eller 4 600 fler Malmöbor som är 80 år eller äldre vid prognosperiodens slut. I åldersgruppen 67–79 år förväntas befolkningen öka med 14 procent eller 5 600 personer fram till 2033.<sup>1</sup>

### Arbetsmarknads- och utbildningsprognos

Socialstyrelsens årliga rapport över upplevd tillgång på legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal<sup>2</sup> visar att samtliga regioner uppgav brist på bland annat grundutbildad sjuksköterska och specialistsjuksköterska och bristen bedömdes ha förvärrats jämfört med oktober 2021. Hälften eller fler av kommunerna som hade legitimerad personal anställd eller upphandlad uppgav brist på specialistsjuksköterska, grundutbildad sjuksköterska, arbetsterapeut, fysioterapeut och psykolog. Personalbristen uppgavs bland majoriteten av kommunerna vara oförändrad eller förvärrad jämfört med oktober 2021.

SCB:s Arbetskraftsbarometer<sup>3</sup> anger att närmare 70 procent av arbetsgivarna har brist på nyutexaminerade undersköterskor. Tillgången har stadigt försämrats under de senaste åren. Bristen på yrkeserfarna undersköterskor är ännu högre. För arbetsterapeuter och fysioterapeuter är bilden liknande. Bristen på sjuksköterskor, både grundutbildade och specialistutbildade, är fortsatt stor både vad gäller nyutexaminerade och yrkeserfarna. För socionomer råder brist på sökande med yrkeserfarenhet men för nyutexaminerade är bilden mer varierad.

Förutom att det redan i dag råder nationell brist på de legitimerade yrkena och undersköterska, förväntas behoven av dessa yrkesgrupper öka på grund av den demografiska utvecklingen. SKR bedömer att ökningen är störst inom äldreomsorgen som behöver bli 31 procent eller 58 500 fler anställda fram till 2031. SKR bedömer att ungefär hälften av ökningen av sysselsatta på svensk arbetsmarknad behöver välja vård och omsorg i kommuner eller hälso- och sjukvård i regioner till följd av demografin, för att upprätthålla samma personaltäthet som idag.<sup>4</sup>

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) bedömer i sin rapport *Framtidens behov av högskoleutbildade – genomgång av 15 bristyrken inom offentlig sektor fram till 2035*<sup>5</sup> huruvida nuvarande dimensionering av högre utbildning kan tillfredsställa den offentliga sektorns behov av kompetens i framtiden. Alla i förvaltningen förekommande legitimationsyrken kategoriseras som bristyrken och ingår därför i rapporten. För att möta det prognostiserade nationella behovet behöver antalet som påbörjar studier ("nybörjare") till arbetsterapeut öka med fyra procent varje år jämfört med 2018 och fysioterapeut med 29 procent. För grundutbildad sjuksköterska beräknas behovet av antal som

<sup>1</sup> Befolkningsprognos Malmö stad 2023–2033. Upprättad: 2023-05-17. Version: 1:0.

<sup>2</sup> Bedömning av tillgång och efterfrågan på legitimerad personal i hälso- och sjukvård samt tandvård. Nationella planeringsstödet 2023. Socialstyrelsen 2023.

<sup>3</sup> Arbetskraftsbarometern 2022. SCB.

<sup>4</sup> Välfärdens kompetensförsörjning. Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. SKR 2022.

<sup>5</sup> Rapport: 2019:23. Framtidens behov av högskoleutbildade Behovet av bristyrken inom offentlig sektor. Universitetskanslersämbetet.

påbörjar studier till 15 procent lägre än 2018, det vill säga att antalet nybörjare varje år bedöms tillfredsställa framtidens behov av kompetens (men då har inte hänsyn tagits till den redan rådande bristen på sjuksköterskor). För specialistsjuksköterskor (samtliga inriktningar) bedöms kompetensbristen som mest påtaglig: antalet nybörjare behöver bli 40 procent fler per år jämfört med 2018. UKÄ bedömer att lärosätena inte på egen hand kan möta offentlig sektors kompetensbehov i de 15 bristyrkena och konstaterar att arbetsgivarnas största utmaning är att rekrytera och behålla den personal som har rätt kompetens, samt använda den utbildade personalen rätt.

Region Skånes har i ett samarbete mellan Sveriges regioner, Tillväxtverket och SCB tagit fram en långsiktig utbildnings- och arbetsmarknadsprognos (t o m 2035) för länet.<sup>6</sup> Prognoserna gäller under förutsättning att nuvarande mönster består vad gäller exempelvis nybörjare och andelen examinerade, in- och utflytt ur länet och pensionsavgångar. Totalt beräknas 9 100 personer folkbokförda i Skåne att examineras från gymnasieskolans vård- och omsorgsprogram under prognosperioden, vilket motsvarar ett årligt genomsnitt på 570 personer. Ungefär lika många förväntas utbilda sig via Komvux. Tillgången på undersköterskor väntas ändå minska med tio procent fram till 2035, på grund av att antal nyexaminerade och inflyttare till länet beräknas bli lägre än antalet som går i pension, flyttar från länet eller vidareutbildar sig. Av motsatt anledning förväntas tillgången på utbildade arbetsterapeuter och fysioterapeuter öka med vardera fem procent. Under prognosperioden förväntas 800 arbetsterapeuter och 1 200 fysioterapeuter som är folkbokförda i Skåne att examineras. På grund av ökad efterfrågan bedöms risken vara stor att dagens brist på arbetsterapeuter kommer att förstärkas, medan det bedöms vara viss risk för brist på fysioterapeuter vid prognosperiodens slut. Länet tillgång på sjuksköterskeutbildade väntas öka med cirka 10 procent, medan utbildade distriktsköterskor väntas minska med 20 procent. Totalt beräknas 8 500 grundutbildade sjuksköterskor och 730 distriktsköterskor att examineras under prognosperioden, vilket är något fler än under senare år. Flytt mellan länen väntas ha en viss positiv effekt på den skånska tillgången på sjuksköterskor och distriktsköterskor, men ökad efterfrågan medför ändå risk att dagens brist kommer att bestå eller förstärkas. Tillgången på socionomutbildade väntas öka med cirka 40 procent under prognosperioden. Totalt beräknas 6 300 socionomer folkbokförda i Skåne att examineras under perioden, i snitt 390 personer om året vilket är något fler än de senaste åren. Tillgången förväntas öka något mer än efterfrågan under prognosperioden.

SKR har undersökt ungas intresse att jobba i välfärden.<sup>7</sup> I studien från 2022 har unga (16–24 år) ett tydligare intresse för yrken inom vård och omsorg jämfört med 2019. För undersköterskeyrket ökade intresset från 33 procent 2019 till 48 procent 2022 och för sjuksköterskeyrket ökade andelen intresserade från 32 procent till 42 procent. Intresset ökade både för att arbeta i yrkena under begränsad tid och som långsiktigt yrkesval. Var fjärde tillfrågad svarar att de är intresserade att arbeta i äldreomsorgen, vilket är i linje med resultaten från 2019.

## **Påverkan av personalomsättning och frånvaro**

Personalomsättning innebär kostnad för rekrytering, introduktion och utbildning men är samtidigt ett tillfälle att rekrytera den kompetens som förvaltningen har behov av. För de flesta av de yrkesgrupper som ingår i kompetensgapanalysen är emellertid konkurrensen med närliggande kommuner och andra vårdaktörer stor och har förvärrats över tid. Konkurrensen försvårar både

---

<sup>6</sup> Region Skåne, Skåne 2035 – Utbildnings och arbetsmarknadsprognos (publicerad 2022)

<sup>7</sup> Unga och välfärdsjobben. Sveriges Kommuner och Regioner, 2022.

rekrytering och förutsättningarna att behålla personal. En annan negativ effekt av personalomsättningen är att den riskerar att försämra kvaliteten och kontinuiteten i verksamheten och att utvecklingsarbeten tappar fart eller avstannar.

Personalomsättningen har fluktuerat över tid. Under pandemiåret 2020 var den låg i likhet med arbetsmarknaden i stort men har därefter tilltagit i de flesta yrkesgrupper. Personalomsättning avser antal tillsvidareanställda medarbetare som avslutat anställning i förvaltningen, i förhållande till det genomsnittliga antalet tillsvidareanställda i gruppen.

Personalomsättning (slutat)*	2018	2019	2020	2021	2022
Arbetsterapeut	13,0%	12,9%	9,6%	14,8%	21,3%
Biståndshandläggare	10,5%	8,8%	4,6%	2,4%	12,4%
Fysioterapeut/sjukgymnast	11,8%	10,7%	5,0%	7,6%	18,5%
Sektionschef	13,1%	13,3%	10,9%	15,3%	17,3%
Sjuksköterska (inkl. distriktsköterska och specialistsjuksköterska)	22,8%	22,1%	21,5%	22,9%	21,8%
Undersköterska	8,5%	10,3%	8,5%	9,3%	12,2%
Vårdbiträde	8,6%	6,6%	7,6%	8,2%	9,9%

## Pensionsavgångar

Nedan visas antal medarbetare som fyller 65 och 68 år under kommande år. Den genomsnittliga pensionsåldern i förvaltningen är 65 år.

Pensionsavgångar		2024	2025	2026	2027	2028
Arbetsterapeut	65 år	0	2	2	1	2
	68 år	1	0	1	0	2
Biståndshandläggare	65 år	1	1	0	2	0
	68 år	0	0	0	1	1
Fysioterapeut/sjukgymnast	65 år	2	0	4	2	4
	68 år	0	0	0	2	0
Sektionschef	65 år	5	3	6	3	4
	68 år	0	1	1	5	3
Sjuksköterska (inkl. distriktsköterska och specialistsjuksköterska)	65 år	8	13	12	8	12
	68 år	1	7	5	8	13
Undersköterska	65 år	57	70	90	87	92
	68 år	6	25	37	57	70
Vårdbiträde	65 år	8	10	15	19	12
	68 år	0	2	6	8	10

## Frånvaro

Hälsosamma och hållbara arbetsplatser är viktiga delar i arbetet med kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningen kan stärkas genom att förebygga och minska sjukfrånvaro. Nedan redovisas sjukfrånvaron (andel frånvarodagar av det totala antalet anställningsdagar) under de tre senaste tolv månadersperioderna uppdelat på sjukfrånvarons längd.

Sjukfrånvaro		Nov 2022 - okt 2023	Nov 2021 - okt 2022	Nov 2020 - okt 2021
Arbetsterapeut	Dag 1–14	2,3%	3,5%	3,1%
	>15 dagar	1,8%	1,0%	1,8%
Biståndshandläggare	Dag 1–14	2,2%	2,5%	1,9%
	>15 dagar	3,7%	2,3%	2,4%
Fysioterapeut/ sjukgymnast	Dag 1–14	2,8%	3,3%	2,6%
	>15 dagar	1,6%	3,3%	3,6%
Sektionschef	Dag 1–14	0,9%	0,9%	0,9%
	>15 dagar	3,0%	3,2%	3,3%
Sjuksköterska (inkl. distriktsköterska och specialistsjuksköterska)	Dag 1–14	2,5%	2,9%	2,7%
	>15 dagar	4,8%	4,4%	4,6%
Undersköterska	Dag 1–14	3,4%	4,2%	4,1%
	>15 dagar	7,1%	7,3%	7,6%
Vårdbiträde	Dag 1–14	4,2%	5,0%	5,2%
	>15 dagar	4,5%	4,9%	4,9%

## Kompetensbehov

### Nya arbetsätt

Den demografiska utvecklingen med allt fler äldre som lever allt längre med såväl kroniska sjukdomar som psykisk ohälsa påverkar förvaltningens kompetensbehov, både kvalitativt och kvantitativt. Den pågående omställningsreformen mot en god och nära vård leder till ökat fokus på hälsofrämjande, förebyggande och proaktivt arbete. Att arbeta mer teambaserat kring individen för att möta dennes behov ställer nya krav på förvaltningens professioner.

För att möta utmaningen behöver förvaltningen löpande se över nuvarande arbetsätt och nyttjande av befintlig kompetens. Kompetensen ska användas ändamålsenligt och vissa uppgifter kan behöva omfördelas, tas bort eller tillkomma. Sedan hösten 2022 finns ett digitalt verktyg (Kuben) tillgängligt som skapar förutsättningar att mäta resursåtgång och utvärdera arbetsätt inom den kommunala hälso- och sjukvården.

### Ökat behov av formell kompetens

Ett av de tydligaste kompetensgapen på övergripande nivå är mellan utbildad och formellt utbildad personal. En viktig del i att minska det formella kompetensgapet bland omsorgspersonalen är att öka andelen undersköterskor. En åtgärd är att rekrytera fler undersköterskor, men en annan viktig del är att redan anställda vårdbiträden vidareutbildas till undersköterska. Det sker genom uppdragsutbildning eller genom att medarbetare på egen hand söker och går på KomVux reguljära program. Finansiering av uppdragsutbildningar möjliggörs med stöd av omställningsfonden och personalkostnader med stöd av statsbidraget äldreomsorgslyftet. De reguljära programmen medför ingen direkt kostnad för förvaltningen, men däremot finns ingen platsgaranti då medarbetaren ansöker på samma villkor som övriga behöriga malmöbor.

Sedan 1 juli 2023 är undersköterska en skyddad yrkestitel. Skyddad yrkestitel ska säkerställa en viss kompetensnivå i yrket och därigenom stärka kvalitet och patientsäkerhet. Ett exempel på det



är att bara den som innehar titeln undersköterska får vara fast omsorgskontakt inom ordinärt boende. Skyddad yrkestitel och kravet att fast omsorgskontakt ska vara undersköterska påverkar såväl förvaltningens behov av undersköterskor som efterfrågan på undersköterskor på arbetsmarknaden i stort. Extern rekrytering är sannolikt inte tillräckligt för att möta behovet på sikt. Förvaltningen behöver därför motivera, skapa incitament och underlätta vidareutbildning till undersköterska för befintlig personal. Det behöver även fortsättningsvis ske i nära samverkan med bland annat gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen.

Ett annat kompetensgap rör språkkunskap i svenska. Under hösten 2021 finansierades uppdragsutbildning samt personalkostnad för grundläggande svenska via riktade medel från kommunfullmäktige. För 2022 finansierades uppdragsutbildning med omställningsfonden medan personalkostnader för grundläggande svenska och SFI finansierades av andra medel. Personalkostnader för svenska som andraspråk 1 eller svenska 1 finansieras med äldreomsorgslyftet. Förvaltningen tillhandahåller även utbildning i yrkessvenska för 30 medarbetare med start i november 2023.

#### Antalet vårdbiträden som påbörjat samt slutfört sina studier till undersköterska i uppdragsutbildning sedan 2021

År	Påbörjat studier	Slutfört studier	Personalkostnad (tkr)	Kostnad uppdragsutbildning (tkr)
2021	40	56	11 000	4 200
2022	86	40	19 000	5 750
2023	56	65	24	4 300

#### Grundutbildade och specialister

I takt med att arbetet blir mer komplext och avancerat kopplat till demografi och omställning till god och nära vård, ökar behovet inte bara av formellt grundutbildad personal utan även av specialistkompetens. En åtgärd är att rekrytera kompetensen i större utsträckning än idag. En annan åtgärd är vidareutbildning av befintlig personal. Årligen har möjlighet givits för ett fastställt antal grundutbildade sjuksköterskor att vidareutbildas till specialistsjuksköterskor. Personalkostnader finansieras delvis av statsbidraget God och nära vård. Under inledningen av 2024 ska förvaltningens framtida behov av specialistsjuksköterskekompetens inkludera distriktsköterska kartläggas och preciseras. Det är även av stor betydelse att matchning av kompetensen sker till rätt uppgifter och ansvar.

#### Fördelningen mellan grundutbildad sjuksköterska, specialistsjuksköterska och distriktsköterska

Antal anställda	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sjuksköterska	301	293	323	328	305	309
Distriktsköterska	64	65	62	57	58	60
Specialistsjuksköterska	11	22	24	29	28	45

Det finns också ett ökat behov av specialistutbildade undersköterskor. Inom förvaltningens konsultativa verksamhet (demens och psykiatri samt HS-enheten inom ordinärt boende) finns redan i dag i kravprofilen att det är önskvärt med bakgrund som specialistundersköterska. Ett trettioåttal befintliga undersköterskor studerar i dag specialistinriktning demens. Andra

specialistinriktningar kan komma att bli aktuella kommande år för att möta nuvarande och framtida behov. I likhet med specialistutbildade sjuksköterskor behöver det klargöras hur de fördjupade och specialistinriktade kunskaperna som förvärvats kan användas på bästa sätt. Det kan även bli aktuellt att införa en ny yrkeskategori som speglar kompetensens och uppdragets innehåll.

Finansiering för uppdragsutbildning för undersköterskor har möjliggjorts med stöd av omställningsfonden. Vikariekostnader har finansierats med stöd av statsbidraget äldreomsorgslyftet.

#### Antalet sjuksköterskor i studier till specialistsjuksköterska

År	Påbörjat studier	Slutfört studier	Personalkostnad (tkr)
2021	6	0	1 500
2022	8	6	3 700
2023	6	8	3 800

2021 och 2022 var inriktningen *vård av äldre* och 2023 var inriktningen *medicinsk vård*.

#### Antalet undersköterskor som påbörjat eller slutfört 200 yrkeshögskolepoäng alt. 60 HP (silviasyster) sedan 2022

År	Påbörjat studier	Slutfört studier	Personalkostnad (tkr)	Kostnad uppdragsutbildning (tkr)
2022	33	3 (silviasyster 60 hp)	2 100	470
2023	0	0	6 500*	650
2024	-	30 (preliminärt)	4 500*	350

\*prognos 2023

\*\*prognos 2024

#### Tillsvidareanställning som norm

Det bedömda framtida kompetensbehovet och personalrörligheten i de yrken som omfattas av gapanalysen motiverar att tillsvidareanställning tillämpas som norm - även när det direkta behovet är tidsbegränsat. Skillnaden mellan tillgång och behov av tillsvidareanställd personal kan beskrivas som ett rådande kvalitativt kompetensgap. Tidsbegränsat anställda och timavlönade medarbetare besitter i allmänhet lägre formell och reell kompetens än tillsvidareanställda medarbetare. Inriktningen att öka andelen tillsvidareanställningar är därför positiv för verksamhetens kompetensförsörjning, kvalitet och kontinuitet. En sådan utveckling förutsätter emellertid att de tillsvidareanställda resurserna nyttjas flexibelt och styrt av verksamhetens behov.

Inom avdelning för myndighet har antalet tidsbegränsat anställda biståndshandläggare stadigt minskat under de senaste åren till följd av att tillsvidareanställning tillämpas som norm även när behovet är tidsbegränsat (typiskt sett vid längre ledigheter). Syftet är att attrahera mer seniora sökanden med rätt kompetens, att minska rekryteringsbehovet och förenkla chefens uppdrag.

#### Chefers förutsättningar

Det är helt avgörande för kompetensförsörjningen att förvaltningen lyckas rekrytera, utveckla och behålla chefer i organisationen. I rekrytering är det i allmänhet svårt att attrahera och rekrytera chefer som har ledarerfarenhet och erforderlig erfarenhet inom verksamhetsområdet.

Det finns förbättringsområden i arbetet med att utveckla och behålla chefer i organisationen. Förvaltningsövergripande har fem områden identifierats och prioriteras:

- Stödfunktioner och systemmodellen Löken
- Rimligt antal medarbetare i förhållande till verksamhet
- Kompetensutveckling
- Struktur för dialogforum
- Ledningskultur enligt principerna för tillitsbaserad styrning och ledning

Eftersom chefers förutsättningar ser olika ut i de olika verksamhetsområdena behöver aktiviteter och åtgärder kopplat till de fem områdena, och eventuella ytterligare lokalt identifierade behov, utformas i respektive avdelning.

Förvaltningsövergripande utvecklas chefsintroduktionen för att säkerställa grundläggande färdigheter och förutsättningar hos chefer, samt fortsatt utveckling av chefers förmågor genom ledarutvecklingsprogrammet Utvecklande ledarskap. Åtgärder för att stärka chefs- och ledarskapet samordnas även inom ramen för chefsförsörjningsprocessen som är en del av Malmö stads HR-strategiska plan.

## **Digital utveckling**

Förvaltningens fokus är att grundläggande digitala strukturer ska finnas på plats och fungera tillfredsställande och användarvänligt. En mer digitaliserad arbetsplats kan leda till effektivare processer, och även uppfattas som attraktivt för befintliga och presumtiva medarbetare. Samtidigt ställer det krav på att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera nya system, verktyg och arbets sätt. I synnerhet behöver chefer på alla nivåer kompetens i förändringsledning för att skapa öppenhet att ta till sig teknik och förändrade arbets sätt. Förvaltningen behöver även utveckla en systematik i kartläggningen av behov, syften och mål med olika digitala tjänster.

## **Arbetsmiljö och rehab**

En god arbetsmiljö skapar förutsättningar för långsiktigt friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser. Det innebär också att det skapas förutsättningar för god lärandemiljö på arbetsplatserna. God och hållbar arbetsmiljö skapas gemensamt i samarbete mellan chef, medarbetare och skyddsombud med deras olika kompetenser.

Ett aktivt arbete med att stärka friskfaktorerna på arbetsplatserna kan leda till minskad frånvaro och därigenom få positiva effekter på kompetensbehovet. Av samma anledning är ett aktivt arbete med arbetslivsinriktad rehabilitering viktigt för att återfå sjukfrånvarande medarbetare i arbete.

Ett utvecklingsarbete pågår i förvaltningen för att ytterligare underlätta och stödja förvaltningens verksamheter i att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen. Årligen genomförs uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet på alla nivåer i förvaltningen, där utvecklingsområden identifieras och åtgärder beskrivs. Åtgärder kan vara förvaltningsgemensamma eller avdelnings-, enhets- och arbetsplatsspecifika.

## Uppföljning av 2021 års kompetensgapanalys

Kompetensgapanalysen 2021 utgick från **antal tillsvidareanställda i maj 2021**. Redovisat utfall avser antal tillsvidareanställda i maj 2023.

Yrkesgrupp	Tillgång 2021	Behov 2023 jfr 2021	Behov 2026 jfr 2021	Utfall 2023
Arbetsterapeut	108	+18	+21	106 (-2)
Biståndshandläggare	102	+0	+0	106 (+4)
Fysioterapeut	98	+19	+21	104 (+6)
Sektionschef	168	+15	+17	175 (+7)
Sjuksköterska	405	+51	+56	406 (+1)
Undersköterska	2666	+0	+0	2 816 (+150)
Vårdbiträde	739	+0	+0	702 (-37)

Utvecklingen av antal undersköterskor och vårdbiträden är avvikande mot det bedömda behovet, men i linje med förvaltningens nuvarande ambition att öka antalet tillsvidareanställda undersköterskor. Omräknat till årsarbetare (heltidsresurser) är ökningen 230 undersköterskor. Förflyttningen mot heltidsorganisering och inte enbart utökningen av antalet tillsvidareanställda har haft stor effekt på den totala resursökningen inom gruppen.

I syfte att minska beroendet av extern bemanning bedömdes antalet sjuksköterskor behöva öka. Förvaltningen är ännu inte egenförsörjande på sjuksköterskor i den utsträckning som bedömdes vara nödvändig.

## Bedömning av kvantitativt kompetensgap 2025–2028

De kvalitativa och kvantitativa kompetensgapen påverkas av många faktorer, varav vissa har redogjorts för översiktligt i tidigare avsnitt. Nedanstående bedömningar av de kvantitativa kompetensgapen baseras på Malmö stads personalframskrivning. Personalframskrivningen utgår från 2022 års personaltäthet som räknas upp utifrån prognostiserad demografisk utveckling. Till skillnad från föregående avsnitts uppföljning av 2021 års kompetensgapanalys, omfattar personalframskrivningen **alla månadsavlönade anställningar** och inte enbart tillsvidareanställningar. Den tar inte hänsyn till framtida verksamhetsförändringar eller beslut som kan påverka kompetensbehovet, utan är enbart en framskrivning utifrån hur verksamheten är organiserad och bedrivs i dag. Den prognostiserade befolkningsutvecklingen innebär att nämndens målgrupper kommer att bli större, men det kan inte säkert sägas vilka faktiska behov den växande målgruppen kommer att ha i framtiden. Därför ska uppgifterna betraktas som grova uppskattningar.

Framskrivningen baseras på månadsavlönade anställningar, vilket innebär att timavlönade och inhyrda externa resurser exkluderas. Det har framför allt betydelse för grupperna undersköterska/vårdbiträde och sjuksköterska, där timavlönad respektive inhyrd personal står för en inte obetydlig del av den produktiva resursen.

Yrkesgrupp	Tillgång	Framskrivning 2025	Framskrivning 2028
Arbetsterapeut	108	111	117
Biståndshandläggare	119	123	130
Fysioterapeut/sjukgymnast	110	111	116

Sektionschef*	177	179	188
Sjuksköterska**	298	307	323
Undersköterska	2831	2911	3053
Vårdbiträde***	1021	1056	1111

\*Framskrivningen är underdimensionerad utifrån förvaltningens ambition att öka chefstätheten.

\*\*Enbart yrkeskategorin sjuksköterska (exkluderat distriktsköterska och specialistsjuksköterska). framskrivningen inte hänsyn till att förvaltningen i dag inte är egenförsörjande på sjuksköterskor.

\*\*\*Ambitionen att minska kompetensgapet mellan formellt utbildad och utbildad personal, samt mellan tillsvidare- och tidsbegränsade anställningar, kommer sannolikt leda till en fortsatt ökning av antalet undersköterskor och ett minskat antal vårdbiträden.

## Aktivitetsplan

Nedan listas ett urval förvaltningsövergripande aktiviteter för kommande år. Det ska inte ses som en fullständig uppräknig över vad förvaltningen ska göra för att minska kompetensgapen. Andra aktiviteter, åtgärder och uppdrag som påverkar kompetensförsörjningsarbetet följer bland annat av kommunfullmäktiges budget, stadens HR-strategiska plan, resultaten av årlig uppföljning av SAM, etc. Inom förvaltningen återges mål och aktiviteter även i avdelningarnas verksamhetsplaner.

Aktivitet	Tidsplan	Ansvarig
Utveckla rekrytering till att bli mer proaktiv, bland annat genom att identifiera kort- och långsiktiga rekryteringsbehov och upprätta lokala planer för detta (alla)	2024	HR och verksamhet
Implementera kompetensmodell för sjuksköterskor i hela HSL-organisationen (sjuksköterska)	2024	HSL-organisationen
Utveckla och följa upp introduktionen för nya sjuksköterskor (sjuksköterska)	2024	HSL-organisationen och kompetenscentrum
Utveckla arbetet med löneanalys, lönesättning och upprätta målbild för önskade lönestrukturer (alla)	2024 och framåt	HR
Underlätta ingången till ett arbete i förvaltningen genom exempelvis sommarjobb och anställning redan under studietiden (alla)	2024 och framåt	HR och verksamhet
Utveckla chefsintroduktion (chefer)	2024	HR
Ta fram förslag på hur intern rörlighet kan underlättas samtidigt som behovet av extern rekrytering tillgodoses (alla)	2024	HR
Kartlägga, pröva och utvärdera behovet av specialinriktningar (undersköterska och sjuksköterska)	2024	Verksamhet
Utveckla befattningsstrukturer (alla)	2024 och framåt	HR