

Rapport - Kompetensförsörjning 2019

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Innehållsförteckning

Inledning	3
Sammanfattning	4
Kompetensgap.....	5
Kompetensmål.....	7
Risikanalys	8
Aktivitetsplan.....	10
Alla yrkeskategorier	10

Inledning

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna årligen 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. Analysen görs både kvantitativt, d.v.s. hur många inom en yrkesgrupp och kvalitativt d.v.s. vilken nivå på kompetens. När kompetensgapet är identifierat upprättas kompetensmål, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet.

Kompetensförsörjningsplanerna innehåller åtgärder inom områdena, attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla. 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

Behovet av förvaltningens största yrkesgrupp, lärare, är redan idag stort såväl nationellt som för Malmö. Befolkningsdemografin visar även på en markant ökning de kommande åren av elever i gymnasieålder. Enligt stadskontorets befolkningsprognos beräknas antalet Malmöbor i åldersgruppen 16-19 år öka med 43 % under perioden 2019-2029. Enligt personalframskrivningen innebär detta en prognostiserad ökning av förvaltningens stora yrkeskategorier med 41 %. Detta tillsammans med andra parametrar såsom sjukfrånvaro, pensionsavgångar, personalomsättning och tjänstledigheter genererar ett allt större rekryteringsbehov inom samtliga yrkesgrupper i förvaltningens verksamheter.

Förvaltningens gapanalys (som görs på två och fem års sikt) består av kvantitativa gap för ett urval av förvaltningens yrkeskategorier: barnskötare, ämneslärare, rektor och biträdande rektor, Sfi-lärare, specialpedagog och yrkeslärare. De yrkeskategorier som valt ut är de som bedömts som viktigast ut ett kompetensförsörjningsperspektiv för att förvaltningen ska lyckas med sitt uppdrag; att alla elever når målen för sin utbildning.

Gapanalysen utgör sedan, med en tillhörande riskanalys, grunden för en aktivitetsplan som består av aktiviteter med syfte att åtgärda kompetensgapen. Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten utifrån förändrad verksamhetsvolym och anger inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen. Analys av rekryteringsbehovet ingår som ett underlag i arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

Risikanalysen visar att de kompetensgap som redovisas innebär en allvarlig risk för såväl verksamhet som arbetsmiljö för flertalet av yrkeskategorierna. Arbetet med att åtgärda kompetensgapen och dess risker kräver ett gediget strategiskt, strukturerat och mångsidigt arbete på både kort och lång sikt. För att möta kompetensutmaningarna så behöver vi utveckla hur vi organiserar skola och dess arbetssätt. Aktivitetsplanen tillika kompetensförsörjningsplanen för kommande år har identifierat ett antal åtgärder med syftet att motverka de existerande gapen, åtgärder som tillämpar Malmö stads strategier i koppling till kompetensförsörjning:

- vi ser varje medarbetare som en investering
- vi utvecklar våra arbetssätt
- vi satsar på innovativ samverkan.

Förvaltningen har i aktivitetsplanen fokuserat sina aktiviteter förvaltningsövergripande över samtliga yrkeskategorier och utifrån perspektiven attrahera & rekrytera, behålla och utveckla samt utveckla organisation och arbetssätt.

Kompetensgap

Kompetensgap avser ett prognostiserat ökat eller minskat behov av eller tillgång på kompetens numerärt eller kvalitetsmässigt. Kompetensgapen är generellt baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som årligen tas fram i personalframskrivningen. 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 rekryteringsbehovet ingår som ett underlag i arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

Yrkeskategori	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Barnskötare 2 år		-12			-12
Kommentar	I den stadsgemensamma sammanställningen ska de största yrkesgrupperna i Malmö stad att ingå. Därför har gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen tagit fram det kvantitativa gapet för barnskötare även om de inte identifierats som en större yrkesgrupp eller nyckelkompetens i förvaltningens kompetensförsörjningsstrategi.				
Barnskötare 5 år		-28			-28
Ämneslärare 2 år		-84			-84
Kommentar	Ämneslärare inkluderar befattningarna: Lärare allmänna ämnen, Lärare bild, Lärare dans, Danslärare, Förstelärare, Lärare gr-sen mat/no-ämn, Lärare idrott, Lärare musik, Lärare teater, Lärare årskurs 1-7, Lärare årskurs 4-9, Lärare övriga ämnen, Modersmåslärare, Särskollärare, M/HGS, Särskollärare T MHV, Särskoll i övnä, Förskollärare m I v.				
Ämneslärare 5 år		-200			-200
Rektor 2 år		-4			-4
Rektor 5 år		-9			-9
Rektor Bitr 2 år		-7			-7
Rektor Bitr 5 år		-12			-12
SFI-Lärare 2 år		-20			-20
Kommentar	Kompetensgapen är generellt baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som årligen tas fram i personalframskrivningen. Personalframskrivningen utgår från förvaltningens huvudverksamhet vilket är prognostiserad befolkningsökning för åldersgruppen 16-19 år. För personalframskrivningen av Sfi-lärare blir detta problematiskt och kompetensgapen för yrkeskategorin blir därmed svårtolkade. Behovet av Sfi-lärare i Malmö har ökat kraftigt i Malmö under senare år främst till följd av ökat flyktningmottagande men behovet har avmattats. Sfi-lärare är en mycket svårprognostiserad yrkeskategori som främst påverkas av andelen nyanlända men ökningen kan också härledas till ökad invandring av anhöriga, EU-medborgare, gäststuderande och arbetskraftsinvandrare m.fl Lagen om eget boende (EBO) har även en påtaglig påverkan på behovet av Sfi-lärare i Malmö.				
SFI-Lärare 5 år		-48			-48
Specialpedagog 2 år		-8			-8

Yrkeskategori	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Specialpedagog 5 år		-19			-19
Yrkeslärare 2 år		-11			-11
Kommentar					
Yrkeslärare inkluderar befattningarna: Lärare hantverk, Lärare träteknik, Lär bygg/anläggtekn ämn, Lär el- teleteknik ämn, Lär fordonstekniska ämn, Lär livsmedelstekniska ä, Lär Textilkunskap sömnad, Lärare barn/ungd-ä, Lärare handels/kontorämn, Lärare omvårdnadsnämnden, Lärare rest/storhushåll, Särskollärare ind/ha, Vårdlärare, Yrkeslärare Energi tekn.					
Yrkeslärare 5 år		-26			-26

Den personalframskrivning som ligger till grund för förvaltningens identifierade kompetensgap utgår från förändrad demografi för Malmöbor i åldern 16-19 år och med antagandet att andelen Malmöbor som söker sig till kommunal respektive fristående gymnasieskolor i kommunen ligger kvar på nuvarande nivå. Utöver demografiförändringar påverkar förvaltningens gymnasieverksamhet i hög grad av sökmönster till fristående skolor och till/från andra kommuner. Söktrycket påverkas bland annat av huruvida skolorna upplevs som attraktiva utifrån ett elevperspektiv. Vuxenutbildningens omfattning avgörs inte i första hand av den demografiska utvecklingen. Istället påverkas den av politiska inriktningsbeslut på statlig nivå ofta avhängig konjunktur och arbetsmarknadsläge.

Flertalet av förvaltningens stora yrkeskategorier återfinns i såväl gymnasieverksamheten som i vuxenutbildningen. Att framskrivningen och kompetensgapet baserat enbart på gymnasieverksamheten är därför en faktor som måste tas i beaktning.

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









































Kompetensmål

















Yrkeskategori	GAP - Total	Kvantitativt mål
Barnskötare 2 år	-12	-12
Barnskötare 5 år	-28	-28
Ämneslärare 2 år	-84	-84
Ämneslärare 5 år	-200	-200
Rektor 2 år	-4	-4
Rektor 5 år	-9	-5
Rektor Bitr 2 år	-7	-7
Rektor Bitr 5 år	-12	-12
SFI-Lärare 2 år	-20	-20
SFI-Lärare 5 år	-48	-48
Specialpedagog 2 år	-8	-19
Specialpedagog 5 år	-19	-30
Yrkeslärare 2 år	-11	-11
Yrkeslärare 5 år	-26	-26

De kvantitativa kompetensmålen motsvarar de identifierade kompetensgapen och visar hur mycket förvaltningen behöver utöka sin bemanning på två respektive fem års sikt inom de utvalda yrkeskategorierna enligt personalframskrivningen.

Kompetensmålen anger inte hur många som behöver rekryteras totalt. Ersättningsrekryteringar för att täcka för frånvaro, pensionsavgångar och övrig personalomsättning tillkommer utöver detta.

Risakanalys

Yrkeskategori	Risk för verksamheten	Sannolikhet	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet
Barnskötare 2 år	 Mindre allvarlig	 Låg	 Mindre allvarlig	 Låg
Barnskötare 5 år	 Mindre allvarlig	 Låg	 Mindre allvarlig	 Låg
Kommentar till risk Det pågår en omorganisation på Gymnasiesärskolan där barnskötare är anställda och behovet av barnskötare minskar som en följd av detta. Vi ser därför att kompetensgapet för barnskötare kommer att stängas. Befattningen barnskötare kommer att ses över under 2020 på förvaltningsnivå.				
Ämneslärare 2 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Ämneslärare 5 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Kommentar till risk På två års sikt bedömer vi att rekryteringsläget kommer att variera mellan skolorna med anledning av attraktivitet och förutsättningar. Vissa kommer att ha lättare att stänga kompetensgapen genom att rekrytera nya lärare och andra kommer att ha svårare att möta rekryteringsbehoven. Kompetensgapet för ämneslärare på fem års sikt ser vi kommer ha negativa konsekvenser på den interna konkurrensen med Grundskoleförvaltningen. Bedömningen är att en del av kompetensgapet kommer att stängas genom att lärare söker sig från Grundskoleförvaltningen till Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Vi ser även ökad risk för löneglidningar till följd av ökad lönekonkurrens på marknaden. Vi tror även att det kommer att vara en alltmer konkurrens om lärare med legitimation i vissa ämnen. De naturvetenskapliga ämnena och moderna språk förväntas bli alltmer svårrekryterat.				
Rektor 2 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Rektor 5 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Kommentar till risk Kraven för att anställas som rektor är högt ställda. Andelen kvalificerade sökande med tidigare erfarenhet av skolledarskap till förvaltningens rektorstjänster är få. I takt med att gymnasieverksamheten nationellt behöver utökas till följd av de demografiska förändringar förväntas en ökad konkurrensen om kvalificerade sökande till rektorstjänster.				
Rektor Bitr 2 år	 Mindre allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Rektor Bitr 5 år	 Mindre allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Kommentar till risk Lärare har under senare år haft en god löneutveckling bland annat till följd av ett antal statliga satsningar på området. Biträdande rektorer har inte haft samma löneutveckling och det är därmed en relativt liten löneskillnad mellan förstelärare och bitr rektorer i förvaltningen. Risken finns att detta påverkar attraktiviteten i uppdraget och därmed antalet sökande till bitr. rektorstjänster.				
SFI-Lärare 2 år	 Mindre allvarlig	 Låg	 Mindre allvarlig	 Låg
SFI-Lärare 5 år	 Mindre allvarlig	 Låg	 Mindre allvarlig	 Låg
Kommentar till risk Kompetensgapen är generellt baserade på verksamhetens behov av kompetens utifrån en prognostiserad befolkningsökning som årligen tas fram i personalframskrivningen. Personalframskrivningen utgår från				

Yrkeskategori	Risk för verksamheten	Sannolikhet	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet
<p>förvaltningens huvudverksamhet vilket är prognostiserad befolkningsökning för åldersgruppen 16-19 år. För personalframskrivningen av Sfi-lärare blir detta problematiskt och kompetensgapen för yrkeskategorin blir därmed svårtolkade. Behovet av Sfi-lärare i Malmö har ökat kraftigt i Malmö under senare år främst till följd av ökat flyktmottagande men behovet har avmattats. Sfi-lärare är en mycket svårprognostiserad yrkeskategori som främst påverkas av andelen nyanlända men ökningen kan också härledas till ökad invandring av anhöriga, EU-medborgare, gäststuderande och arbetskraftsinvandrare m.fl Lagen om eget boende (EBO) har även en påtaglig påverkan på behovet av Sfi-lärare i Malmö.</p> <p>Detta gör att behovet av Sfi-lärare är svårprognostiserat. Redan idag ser vi ett gradvis sjunkande behov av Sfi lärare så bedömningen är att kompetensgapet inte kommer att vara lika stort som personalframskrivningen visar.</p>				
Specialpedagog 2 år	 Mindre allvarlig	 Medel	 Mindre allvarlig	 Medel
Specialpedagog 5 år	 Mindre allvarlig	 Medel	 Mindre allvarlig	 Medel
<p>Kommentar till risk</p> <p>Uppdraget som specialpedagog ser olika ut i förvaltningen och specialpedagogernas utbildningsbakgrund och kompetensområden varierar.</p>				
Yrkeslärare 2 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Yrkeslärare 5 år	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
<p>Kommentar till risk</p> <p>Yrkeslärare innefattar en bredd i läraruppdrag och yrkeskompetens och påverkas i hög grad av dimensioneringen av utbildningen och skolornas attraktivitet. Förändringar i lärarutbildningen som lett till snävare behörighet kan till viss del påverka attraktiviteten i yrket som kan påverka antalet nyutbildade inom denna yrkesgrupp negativt.</p>				

Aktivitetsplan

Behovet av förvaltningens största yrkesgrupp, lärare, är redan idag stort såväl nationellt som för Malmö. Befolkningsdemografin visar även på en markant ökning de kommande åren av elever i gymnasieålder. Enligt stadskontorets befolkningsprognos beräknas antalet Malmöbor i åldersgruppen 16-19 år öka med 43 % det under perioden 2019-2029. Enligt personalframskrivningen innebär detta en prognostiserad ökning av förvaltningens stora yrkeskategorier med 41 %. Detta tillsammans med andra parametrar såsom sjukfrånvaro, pensionsavgångar, personalomsättning och tjänstledigheter genererar ett allt större rekryteringsbehov inom samtliga yrkesgrupper i förvaltningens verksamheter.

För att kunna möta kommande kompetensförsörjningsutmaningar krävs ett gediget arbete med en rad olika åtgärder och strategier på både kort och lång sikt. Insatserna som krävs behöver verka inom ett flertal områden som handlar om att attrahera och rekrytera nya medarbetare, men även att behålla och utveckla medarbetare som redan finns i organisationen. Utöver detta behöver vi dessutom utveckla vår organisation och våra arbetssätt.

Aktivitetsplanen har identifierat ett antal åtgärder med syftet att motverka de existerande gapen, åtgärder som tillämpar Malmö stads strategier i koppling till kompetensförsörjning:

- vi ser varje medarbetare som en investering
- vi utvecklar våra arbetssätt
- vi satsar på innovativ samverkan.

Förvaltningen har i aktivitetsplanen fokuserat sina aktiviteter förvaltningsövergripande över samtliga yrkeskategorier och utifrån perspektiven attrahera & rekrytera, behålla och utveckla samt utveckla organisation och arbetssätt.

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Utveckla förvaltningens arbete med VFU utifrån ett arbetsgivarvarumärkesperspektiv	2021-12-31
Aktivitetsbeskrivning Då det nationellt förväntas bli en förstärkt brist på lärare behöver alltmer VFU platser beredas utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. Det är viktigt att säkra tillgången och kvaliteten på VFU-platserna och säkra att VFU-handledarna ges bra förutsättningar för sina uppdrag. VFU-studenternas mottagande och upplevelser av oss som arbetsgivare kommer i hög grad att påverka deras framtida val av arbetsplats. 1. Utveckla ett systematiskt arbete av VFU-samordning för att attrahera lärarstudenter till förvaltningen [Attrahera & rekrytera] [Behålla & utveckla]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare HR och Avdelningen för kvalitet och utveckling
Tydliggöra med hjälp av gemensamt ramverk hur Utbildningskontoret effektivt kan stötta lärare och skollledning i olika processer och it-stöd.	2021-12-31
Aktivitetsbeskrivning Den övergripande målsättningen för utbildningskontoret är att bidra till att alla elever når målen för sin utbildning. Stödet från utbildningskontoret behöver samordnas för att ge rektorer goda möjligheter och förutsättningar att bedriva sina uppdrag. Genom ett gemensamt ramverk och en systemförståelse kan tydligare och effektivare stödstrukturer skapas. 1. Ta fram gemensamt ramverk för hur Utbildningskontoret effektivt kan stötta lärare och skollledning i olika	

Aktivitet	Slutdatum
processer och it-stöd. [Utveckla organisation & arbetssätt]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare Förvaltningschef, avdelningschefer och utbildningschefer
Utveckla sambandet med det systematiska kvalitetsarbetet och det kollegiala lärandet 2021-12-31	
Aktivitetsbeskrivning Det kollegiala lärandet är en av flera viktiga komponenter i förvaltningens kvalitets- och kompetensutvecklingsarbete. Sambandet mellan det systematiska kvalitetsarbetet och det kollegiala lärandet behöver tydliggöras. 1. Tydliggöra förvaltningens strategi för att öka kvaliteten i gymnasie- och vuxenutbildningen. 2. Vidareutveckla arbetet med olika former av kollegialt lärande- med struktur och stöd för alla yrkesgrupper (skolledare, lärare, stödfunktioner) med grund i kärnuppdrag. 3. Tydliggöra och strukturera de förutsättningar som skapar kvalitet i undervisningen för rektor och lärare. [Utveckla organisation & arbetssätt]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare Avdelningen för kvalitet och utveckling och utbildningschefer
Upprätta projekt "Det goda medarbetarskapet" 2021-12-31	
Aktivitetsbeskrivning 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. 1. Undersök och sammanställ vad förvaltningens medarbetare ser som attraktivt på sin arbetsplats och gör att man väljer att stanna kvar respektive vilka faktorer som kan göra att man väljer att avsluta sin anställning. 2. Utveckla ett koncept för hur förvaltningen ska arbeta med medarbetarskap på arbetsplatserna. [Behålla & utveckla]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare HR, Avdelningen för kvalitet och utveckling och utbildningschefer
Ta fram en arbetsgivarvarumärkesstrategi för förvaltningen 2021-12-31	
Aktivitetsbeskrivning Att våra skolor är attraktiva arbetsplatser är ur ett kompetensförsörjningsperspektiv en av de viktigaste förutsättningarna för att förvaltningen ska behålla sina medarbetare och attrahera nya. Befintliga medarbetare som är nöjda med sin arbetsmiljö är de främsta ambassadörerna för Malmös skolor och utgör en viktig förutsättning för nyrekrytering och låg personalomsättning. 1. Konkretisera hur förvaltningen ska arbeta för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare i en arbetsgivarvarumärkesstrategi som har utgångspunkt i hur vi bygger upp varumärket lokalt på skolorna. [Attrahera & rekrytera]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare HR med stöd av Kommunikationsavdelningen och utbildningschefer
Översyn befattningar, uppdrag och karriärvägar 2021-12-31	
Aktivitetsbeskrivning Tydlighet i uppdrag och förväntningar är viktiga förutsättning för god arbetsmiljö och ett engagerat medarbetarskap. För att behålla och utveckla kompetens hos förvaltningens medarbetare och chefer behöver även	

Aktivitet	Slutdatum
<p>tydligare karriärvägar inom förvaltningen skapas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gör en översyn av nuvarande befattningsstruktur på förvaltningen och ta fram förslag på vilka befattningar som ska finnas på förvaltningen med tillhörande uppdragsbeskrivningar. 2. Undersöka möjligheten till att utveckla nya befattningar vars syfte är att komplettera lärarens uppdrag genom att utföra arbetsuppgifter som nödvändigtvis inte behöver utträttas av lärare. 3. Tydliggör karriärvägar inom förvaltningen genom att utgå från behov och kompetensförsörjningsutmaning. [Behålla & utveckla], [Utveckla organisation & arbetssätt] 	
<p>Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag</p> <p>Utförare HR</p>	
<p>Kvalitetssäkra rekryteringsprocessen</p>	2021-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Malmö stad kommer i februari 2020 att införa ett nytt rekryteringssystem (ReachMee). För att kunna arbeta kvalitetssäkrat och effektivt i systemet behöver förvaltningen se över nuvarande rutiner och arbetssätt.</p> <p>Förvaltningen kommer att behöva rekrytera alltmer kommande tioårs period för att möta den demografiska befolkningsutvecklingen, under perioden beräknas antalet malmöbor i åldersgruppen 16-19 år öka med 43 %. Enligt förvaltningens personalframskrivning innebär detta en prognostiserad ökning av förvaltningens stora yrkeskategorier med 41 %. Utöver detta tillkommer ersättningsrekryteringar för att täcka behovet personalomsättningen tillsammans med andra parametrar som till exempel sjukfrånvaro, pensionsavgångar och tjänstledighet påverkar rekryteringsbehovet.</p> <p>En nationell ökad brist på lärare förväntas öka konkurrensen och bemötandet av sökande till förvaltningens tjänster blir därmed extra viktigt att kvalitetssäkra. En god kandidatupplevelse är en viktig del av att vara en god arbetsgivare och attrahera sökande till förvaltningens tjänster.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se över nuvarande rutiner och arbetssätt och gör anpassningar för att förvaltningen ska kunna arbeta kvalitetssäkrat och effektivt i systemet. [Attrahera och rekrytera], [Utveckla organisation och arbetssätt] 	
<p>Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag</p> <p>Utförare HR</p>	
<p>Ledarutvecklingsprogram och ledarstrategi</p>	2021-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>En tydlig ledarstrategi och ledarutvecklingsprogram som främjar denna strategin är viktigt för att säkra ledarkompetensen i förvaltningen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uppdatera förvaltningens ledarförsörjningsstrategi och ta fram koncept för hur vi arbetar med ledarutveckling och intern rörlighet för chefer. 2. Ta fram koncept på ledarutvecklingsprogram med skolledares pedagogiska ledarskap med koppling till förvaltningens systematiska kvalitetsarbete. [Behålla & utveckla] 	
<p>Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag</p> <p>Utförare HR och Avdelningen för kvalitet och utveckling</p>	
<p>Seniora medarbetare</p>	2021-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Kommande kompetensförsörjningsutmaning kommer att kräva att yrkesgrupper med bristkompetens kan förlänga arbetslivet på olika sätt. Goda förutsättningar behöver skapas utifrån perspektiv som arbetsmiljö, 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> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ta fram koncept för hur förvaltningen kan arbeta med att skapa goda förutsättningar för att få fler medarbetare och chefer att arbeta längre. 	

Aktivitet	Slutdatum
[Behålla och utveckla]	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingår i grunduppdrag	Utförare HR och skolledare