

# Sammanställning av Malmö stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2019

---

Malmö stad



## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund och syfte .....</b>	<b>4</b>
<b>Sammanfattande tabell .....</b>	<b>4</b>
<b>Omvärld .....</b>	<b>6</b>
<b>Övergripande summering av kompetensförsörjningsarbetet 2019 .....</b>	<b>7</b>
Kompetensgap.....	7
Kompetensförsörjningsplan.....	7
<b>De 10 största kvantitativa kompetensgapen fem år framåt.....</b>	<b>10</b>
<b>Riskanalyser .....</b>	<b>11</b>
<b>Chefsförsörjning .....</b>	<b>14</b>
<b>Personalframskrivning .....</b>	<b>15</b>
<b>Sammanfattande analys – vägen framåt .....</b>	<b>16</b>
<b>Bilagor - Sammanfattning av nämndernas kompetensgap 2018 .....</b>	<b>20</b>
Nämnderna inom det pedagogiska klustret.....	20
GAP 2 års sikt.....	20
GAP 5 års sikt .....	21
Nämnderna inom det tekniska klustret .....	22
GAP 2 års sikt .....	22
GAP 5 års sikt .....	23
Nämnderna inom Hälsa- vård- och omsorg, funktionsstöd, arbetsmarknad och social, fritid- och kulturklustret. ....	24
GAP 2 års sikt.....	24
GAP 5 års sikt .....	25

## Bakgrund och syfte

Kompetensförsörjning handlar om att skapa förutsättningar för verksamheten att fungera och utvecklas. Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Det viktiga utvecklingsarbetet sker i verksamheten mellan medarbetare och chef. Analysen och den administrativa leveransen ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt.

Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna årligen analyserar verksamheternas behov och tillgång på 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.

Som stöd i arbetet görs en årlig personalframskrivning. Framskrivning sträcker sig tio år fram och baseras på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. När kompetensgapet är identifierat upprättas kompetensmål, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från Kompetensförsörjningsstrategin; *vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetsätt, vi satsar på innovativ samverkan* och innehåller åtgärder inom områdena, attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla.

I denna rapport redovisas det samlade resultatet för Malmö stad, en omvärldsspaning samt en sammanfattande analys. Syftet med sammanställningen är att beskriva Malmö stads prognostiserade kompetensgap, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka åtgärder nämnderna övergripande vidtar. Den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer ska underlätta och stödja inför samarbete, prioriteringar, kommunikation och ger underlag till beslut och samverkan.

## Sammanfattande tabell

Nedan tabell sammanfattar 2019 års 10 största kompetensgap, riskanalyser samt rekryteringsbehov. Personalframskrivningen visar att rekryteringsbehovet till följd av personalomsättning och pensionsavgångar är större än gapet som endast är baserat på behov av kompetensförändring i verksamheten. Det totala rekryteringsbehovet fram till 2024 för dessa tio kategorier blir 6 960 nya medarbetare.

Kategori	Gap bedömt 2019 fram till 2024 (5 år)	Gap jämfört med föregående år	Riskbedömning för verksamheten	Sannolikhet att gapet inte fylls	Rekryteringsbehov till följd av personalomsättning och pensionsavgångar 5 år*
Grundskollärare	-753	>			-1500
Ämneslärare	-200	<			-400
Barnskötare	-95	>			-1150
Socialekreterare (samtliga kategorier)	-70	<			-750
Sjuksköterska (samtliga kategorier)	-64	<			-750
Stödpedagog LSS	-60	<			-150
Grundlärare fritidshem/fritidspedagog	-58	>			-275
Rektor inkl bitr	-58	>			-275
Specialpedagog	-50	>			-200

SFI-Lärare	-48	>			-75
Totalt	-1 435	<			-5 525

\*information, prognos hämtat från personalframskrivningen 2019

#### Förklaring;

#### 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 viss 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%

## Omvärld

**Universitetskanslerämbetets (UKÄ) rapport från november 2019** visar ett behov av ett årligt antal nya studenter på cirka 37 000 för utbildningar kopplade till de 15 bristyrkena inom offentlig sektor för att kunna möta behoven fram till 2035. Detta betyder en ökning i antalet nybörjare med drygt 9 000 studenter per år under perioden 2023–2035. Detta nybörjarbehov motsvarar 62 procent av alla som slutförde gymnasieskolan med grundläggande behörighet till universitet- och högskolestudier våren 2018.

Behovet av utbildade inom skola och hälso- och sjukvård är redan stort och förväntas bli större. Rapporten visar till exempel att det bedöms bli en framtida brist inom flera yrken inom hälso- och sjukvård, bland annat specialistsjuksköterskor och barnmorskor. Antalet nybörjare på specialistsjuksköterskeutbildningar skulle behöva öka med i genomsnitt 40 procent per år under prognosperioden jämfört med antalet nybörjare 2018, för att bara ge ett exempel.

Det bedöms även bli brist på samtliga läroinriktningar i framtiden. Antalet nybörjare på program mot ämneslärarexamen skulle behöva öka med 87 procent årligen under 2023–2035 jämfört med 2018. För grundlärare och yrkeslärare behöver antalet nybörjare öka med 57 procent respektive 56 procent årligen jämfört med 2018. Dessutom är examensfrekvensen för grundlärare 69%. För förskollärare behövs en årlig ökning med 33 procent i antalet nybörjare jämfört med 2018 och för förskollärare är examensfrekvensen 74%.

Resultaten visar att utmaningarna för lärosätena kommer att vara stora när det gäller att rekrytera studenter till utbildningarna och få fler studenter att nå examen. UKÄ bedömer att verksamheterna behöver förbereda sig för ett scenario där det inte går att tillgodose alla delar av framtidens kompetensbehov med ett tillräckligt antal högskoleutbildade.

**SKR:s rapport från januari 2019** om skolan konstaterar att antalet elever blir allt fler. Alla skolformer kommer att växa de kommande tio åren. Samtidigt går många lärare i pension.

För att klara rekryteringsutmaningen behövs åtgärder både på kort och lång sikt. Genom ökad genomströmning i lärarutbildningen, vidareutbildning av obehöriga lärare, minskning av sjukfrånvaron, förlängning av arbetslivet, samverkan mellan lärosäten och huvudmännen och fånga upp lärare med utländsk utbildning kan antalet lärare i skolan öka.

Behovet av lärare är dock så stort att det inte enbart räcker med att utbilda fler. Vi måste även utveckla organisation och arbets sätt i skolan. Det kan handla om ökad samverkan och arbetsspecialisering, variation av grupper och arbetssätt, fjärrundervisning, andra yrkesgrupper som kompletterar lärarna och så vidare.

**Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsprognos 2019–2020** visar att Sverige har en fortsatt stark arbetsmarknad, men påverkas av en mer återhållsam tillväxt i den globala ekonomin och toppen på konjunkturen har passerat. Bristen på arbetskraft är ett fortsatt hinder för jobbtillväxten även i Skåne även om bristen på arbetskraft inom offentlig verksamhet är något lägre än snittet nationellt.

Efter en kraftig ökning av arbetskraften 2015–2017 (+ 11 500 per år) dämpas takten under prognosperioden (+ 9 000 per år), bland annat som en följd av minskad invandring och färre övergångar från studier. Skånes arbetslöshet visar ingen tydlig långsiktig trend och ökar något 2020 efter en kraftigare minskning förra året.

Länets största utmaning är den strukturella arbetslösheten som grovt uppskattat har ökat med över 20 000 personer sedan förra konjunkturtoppen, för mer än 10 år sedan. Den klart viktigaste förklaringen är att antalet utomeuropeiskt födda arbetslösa ökat under den perioden, men speciellt för Skåne är att ökningen av antalet arbetslösa som är inrikes födda varit avvikande stor. Malmö utmärker sig med landets högsta arbetslöshet när det gäller grupperna med lägre utbildningsnivå än gymnasial utbildning samt de med gymnasial utbildning som högsta utbildning. Behovet av kompetens i Malmö stad matchar således inte tillgången på arbetsmarknaden.



# Övergripande summering av kompetensförsörjningsarbetet 2019

## Kompetensgap

Kompetensgap är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens numerärt och kvalitativt. Kompetensgapen är baserade på verksamhetens bedömda behov av kompetens utifrån uppdrag, mål och demografi, därför speglar gapen Malmös utmaningar.

Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen då personalomsättning, pensionsavgångar och liknande inte innefattas i gapen.

I årets sammanställning görs jämförelser med föregående år. Dessa jämförelser bör betraktas med viss försiktighet då utgångspunkten för beräkning av den tillgängliga kompetensen är rörlig.

Kompetensgapen år 2019 har minskat med 27 % jämfört med kompetensgapen år 2016.

Sammanfattningsvis är verksamhetens behov av utökning (av de analyserade yrkesgrupperna) på lång sikt, det vill säga fem år fram, 1731 medarbetare att jämföra med föregående år då det utökade behovet uppskattades till;

År 2018 - 1836 medarbetare

År 2017 - 1935 medarbetare

År 2016 - 2358 medarbetare

Korrelationen mellan antalet medborgare och medarbetare är beroende av demografi men trenden är att antalet medarbetare i Malmö stad from år 2016 minskat procentuellt (som gapanalyserna from 2016 visar) jämfört med antalet medborgare.

De förflyttningar som synliggörs i kompetensanalyserna de senaste fyra åren visar att verksamheten utvecklas och anpassas efter de förutsättningar som finns. Det finns ingen snabb eller enkel lösning att förändra behovet eller tillgången på kompetens utan arbetet kräver uthållighet och långsiktighet.

· Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden, funktionsstödsnämnden, fritids- och kulturnämnderna har ett kompetensgap på 245 medarbetare och står för 20% av kompetensgapet (2018 31%, 2017 38%, 2016, 51%).

· Pedagogiska nämnderna har ett kompetensgap på 1366 medarbetare och står för 79% av kompetensgapet (2018 61%, 2017 53%, 2016, 45%).

· Verksamheterna inom de tekniska nämnderna har ett kompetensgap på 23 medarbetare och står för 1% av kompetensgapet (2018 8%, 2017 8%, 2016, 4%).

Flera nämnder har under 2019 gjort kvalitativa kompetensanalyser och även där finns det kompetensgap, dvs de tillgängliga kompetensnivåerna är inte i balans med behovet av kompetensnivå.

Sammanfattningsvis visar de kvalitativa kompetensgapen att det saknas 1885 medarbetare som har hög/mycket hög kompetensnivå. År 2018 var samma siffra 2860.

## Kompetensförsörjningsplan

Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

- *vi ser varje medarbetare som en investering*
- *vi utvecklar våra arbetsätt*
- *vi satsar på innovativ samverkan*

dessa ska innehålla aktiviteter inom områdena; attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avsluta.



Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Genom att agera i enlighet med dessa handlingsvägar ska kompetensgapen succesivt kunna minskas.

Att kunna härleda en aktivitets effekt för kompetensgapet är svårt. Det är oftast en kombination av aktiviteter, och inre och yttre omständigheter som tillsammans långsiktigt påverkar kompetensgapen. Att förändra ett kompetensgap i grunden tar tid. Även om ett kompetensgap ökar så kan aktiviteterna vara rätt för utan dem kunde kompetensgapet vara ännu större.

Det finns flera övergripande områden där Malmö stad gemensamt arbetar för att påverka tillgången och behovet av kompetens. Detta görs till exempel genom;

- Det systematiska arbetsmiljöarbetet som skapar förutsättningar för attraktiva arbete och arbetsplatser i staden.
- Lönebildning där det sker prioriteringar med tydliga kopplingar till bland annat kompetensutmaningarna.
- Lärande arbetsplatser; Ett arbetssätt, metodstöd och modell är framtaget och kommunicerat för att arbeta systematiskt med kunskapsöverföring och lärande medarbetarskap. Stadskontoret erbjuder stöd i arbetet. Genom ett lärande medarbetarskap skapas ett mervärde för medborgarna. För att kunna agera proaktivt;
  - När konkurrensen om arbetskraften ökar. - Minska sårbarhet
  - När allt fler arbetar längre. – Möjliggöra livslångt lärandet
  - När inte ”hela” kompetensen finns från början. – ”Klä på”
  - När utvecklingen går snabbt. – Möjliggöra verksamhetsutveckling
- Sammanhållet arbete kring medel från TLO-KL för genomförande av flera kompetenshöjande åtgärder där ca 14,7 miljoner kronor från omställningsfonden plus 2,2 miljoner kronor från kommunstyrelsen använts för kompetenshöjande insatser för bristyrkesgrupper.
- Ledarskapsutvecklingsinsatser och en sammanhållen introduktion för nya chefer som hålls samman via stadskontorets ledarcentrum.
- Framtagande av gemensamma processer för schema och bemanning samt rekommendationer för arbetstidens förläggning som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.
- Det gemensamma arbetssättet för employer branding i sociala medier för att på ett transparent, tillgängligt och attraktivt sätt visa upp våra verksamheter, yrken och lyfta våra ambassadörer. Stadskontoret koordinerar och initierar även Malmö stads medverkan vid övergripande mässor och arbetsmarknadsdagar.
- Samarbetet mellan HR-avdelningen och det digitala Malmö som bland annat arbetar med att skapa förutsättningar för verksamheten att förverkliga digitaliseringsstrategin. Ett exempel är digital introduktion för nya chefer.
- Malmöandan som främjar samarbeten som långsiktigt kan påverka behovet av kompetens.
- Samarbeten med kommuner, landsting, privata aktörer, SKL, arbetsförmedlingen, fackliga, ideella, högskolor och lärosäten.

En sammanfattning av nämndernas kompetensförsörjningsplaner visar att det pågår en mängd aktiviteter i förvaltningarna som både direkt och indirekt och på kort- och långsikt förväntas ha effekt på kompetensförsörjningen. Det är bland annat fokus på;

- Kollegialt lärande, kompetensutveckling, kompetenshöjande insatser och att skapa och tydliggöra karriärvägar för medarbetare.
- Att ha ett nära samarbete med lärosäten och utbildningsanordnare.
- Chefsutveckling, framtida ledare och att skapa förutsättningar för ett bra ledarskap.
- Att analysera och tydliggöra roller, uppdrag och arbetsuppgifter för både chefer och medarbetare. Organisera arbetsuppgifter, använda ”nya kompetenser” och digitala möjligheter för att skapa bra förutsättningar och ge stöd i professionsuppdraget och därmed också få en mer optimal

resursanvändning.

- Introduktion, kvalitetssäkrade och smidiga rekryteringsflöden och att arbeta aktivt med arbetsgivarmärket och attrahera medarbetare.
- Kartläggning, analys och åtgärder för att minska personalomsättning och sjukfrånvaro samt öka andelen heltidsanställda.

## De 10 största kvantitativa kompetensgapen fem år framåt

Yrkeskategori	Gap bedömt 2019 fram till 2024
Grundskollärare	-753
Ämneslärare	-200
Barnskötare	-95
Socialsekreterare (samtliga kategorier)	-70
Sjuksköterska	-64
Stödpedagog LSS	-60
Grundlärare fritidshem/fritidspedagog	-58
Rektor inkl bitr	-58
Specialpedagog	-50
SFI-Lärare	-48
Totalt	-1 456

De 10 största kompetensgapen står för 84% av stadens totala kvantitativa kompetensgap, och av de 10 största grupperna står pedagoger och lärare för 80% av gapet.

Nedan yrkesgrupper visar större kvalitativa kompetensgap, dvs behov av högre kompetensnivåer än vad medarbetarna i verksamheten har. (inte alla nämnder har redovisat kvalitativa kompetensgap, tex så har inte grundskolenämnd och gymnasienämnd redovisat kvalitativa kompetensgap för lärargrupperna)

- ☞ Arbetsterapeuter
- ☞ Barnskötare
- ☞ Fritidsassistenter
- ☞ Fysioterapeuter
- ☞ Förskollärare
- ☞ Sektionschefer
- ☞ Sjuksköterskor
- ☞ Socialsekreterare
- ☞ Stödassistenter
- ☞ Stödpedagoger
- ☞ Undersköterskor
- ☞ Vårdbiträden

## Risikanalyser

Nedanstående nämnder har gjort riskanalyser över sina kompetensgap. Om det är redovisat allvarlig risk innebär det att det bedöms vara en allvarlig risk för verksamheten och/eller arbetsmiljön om kompetensgapet inte fylls. Sannolikheten för att kompetensgapet inte fylls redovisas också, för några yrkeskategorier råder det större brist på än andra vilket gör att sannolikheten för riskerna varierar

När nämnden bedömer en risk som allvarlig för arbetsmiljön innebär det att åtgärdsplaner enligt det systematiska arbetsmiljöarbetet upprättas och samverkas med de fackliga organisationerna. När en allvarlig risk för verksamheten föreligger är respektive nämnd ansvarig för att göra insatser.

### Förklaring, 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 viss tillfällig försämrad kvalitet av service som inte drabbar medborgarna påtagligt.)
- **Allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas påtagligt negativt av gapet (kan tex medföra påtagligt försämrad kvalitet av service med risk för att medborgare drabbas mycket negativt, kraftiga budgetunderskott, sjukskrivningar hos medarbetare eller kraftigt ökad personalomsättning)

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

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

Yrkeskategori	Nämnd	Risk för verksamheten	Sannolikhet (Verksamhet)	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet (Arbetsmiljö)
Sektionschef C	Arbetsmarknads- och socialnämnden	◆ Mindre allvarlig	● Låg	◆ Mindre allvarlig	● Låg
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	● Inte allvarlig	◆ Medel	● Inte allvarlig	◆ Medel
Socsekr myndigh ek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	◆ Mindre allvarlig	● Låg	◆ Mindre allvarlig	● Låg
Socsekr myndigh famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	◆ Mindre allvarlig	● Låg	◆ Mindre allvarlig	● Låg
Socsekr myndigh vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	◆ Mindre allvarlig	● Låg	◆ Mindre allvarlig	● Låg
Socsekr myndighet BoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	■ Allvarlig	■ Hög	■ Allvarlig	■ Hög
Socsekr samtal/behandl	Arbetsmarknads- och socialnämnden	● Inte allvarlig	● Låg	● Inte allvarlig	● Låg
Socsekr stöd o rådgiv barn och unga	Arbetsmarknads- och socialnämnden	◆ Mindre allvarlig	● Låg	◆ Mindre allvarlig	● Låg
Socsekr stöd o rådgiv vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	● Inte allvarlig	● Låg	● Inte allvarlig	● Låg

Yrkeskategori	Nämnd	Risk för verksamheten	Sannolikhet (Verksamhet)	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet (Arbetsmiljö)
Arbets terapeut	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Låg
Personlig assistent HÖK	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Medel
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Medel
Sjuksköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	Allvarlig	Låg	Mindre allvarlig	Låg
Stödassistent LSS	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Låg	Inte allvarlig	Medel
Stödpedagog LSS	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Låg
Barnskötare	Förskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Barnskötare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Mindre allvarlig	Låg	Mindre allvarlig	Låg
Förskollärare	Förskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Pedagog	Förskolenämnden	Mindre allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Grundlärare fritidshem/fritidspedagog	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Grundskollärare	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Mindre allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel
SFI-Lärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Mindre allvarlig	Låg	Mindre allvarlig	Låg
Specialpedagog	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Mindre allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel
Bibliotekarie	Kulturnämnden	Allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel

Yrkeskategori	Nämnd	Risk för verksamheten	Sannolikhet (Verksamhet)	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet (Arbetsmiljö)
GIS-ingenjör	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		◆ Mindre allvarlig	
Kartingenjör	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		● Inte allvarlig	
Lantmätare	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		◆ Mindre allvarlig	
Lantmäteringenjör	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		● Inte allvarlig	
Planarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		◆ Mindre allvarlig	
Trafikplanerare	Stadsbyggnadsnämnden	◆ Mindre allvarlig		◆ Mindre allvarlig	
Trafikplanerare	Tekniska nämnden	■ Allvarlig	■ Hög	■ Allvarlig	■ Hög
Exploateringsingenjör	Tekniska nämnden	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel
Ingenjör	Tekniska nämnden	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel
Landskapsarkitekt	Tekniska nämnden	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel	◆ Mindre allvarlig	◆ Medel

## Chefsförsörjning

Redovisat behov, tillgång och kompetens-GAP avser fem år framåt.

Nämnd	Yrkeskategori	Behov - Totalt	Tillgång - Total	GAP - Total
Arbetsmarknads- och socialnämnden	Sektionschef C	134	125	-9
Funktionsstödsnämnden	Sektionschef C	129	115	-14
Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	Sektionschef C	170	166	-4
Förskolenämnden	Rektor bitr	125	125	0
Förskolenämnden	Rektor	53	53	0
Grundskolenämnden	Rektor	80	67	-13
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Rektor	39	30	-9
Grundskolenämnden	Rektor Bitr	149	125	-24
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Rektor Bitr	39	27	-12
<b>Summa</b>		<b>918</b>	<b>833</b>	<b>-85</b>

Sammanfattningsvis bedömer nämnderna ett i princip oförändrat kvantitativt kompetensgap på 85 chefer på sektionsnivå jämfört med 2018. Tillgången har minskat med 11 chefer och behovet har minskat med 9 chefer jämfört med 2018. Rektorsgrupperna har ökat kompetensgapet från 38 till 58.

## Personalframskrivning

Malmö stad har sedan år 2016 en modell för att beräkna och simulera stadens framtida personal- och rekryteringsbehov inom en rad olika yrkeskategorier och verksamheter. Det är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. I framskrivningen syns inte om det redan finns kompetensgap. Målet med framskrivningen är att utgöra ett stöd i gapanalysarbetet där prognosen över behovet av kompetens kopplas till fler parametrar än demografi.

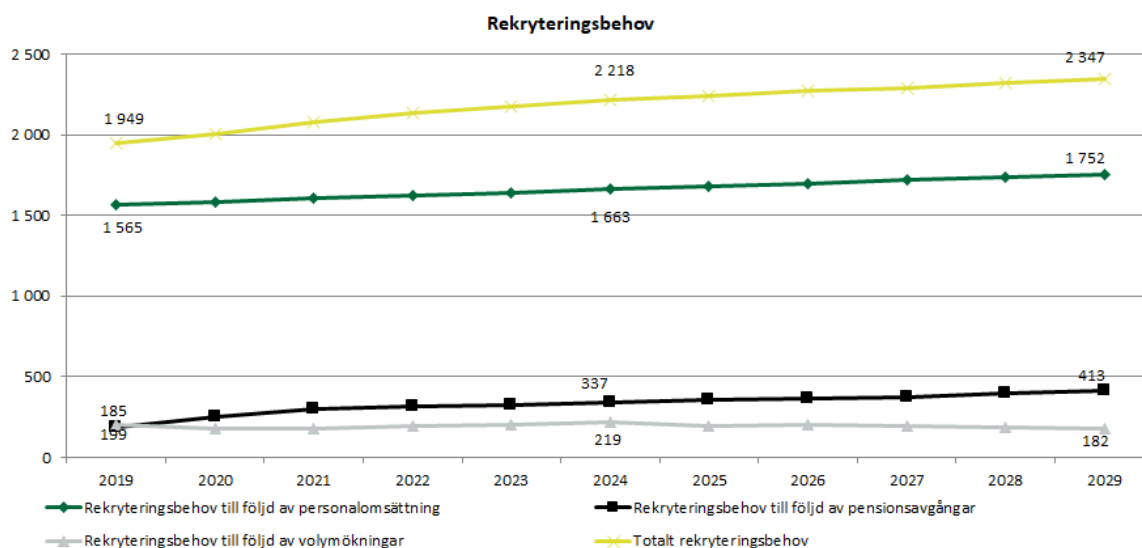
Totalt är 22 yrkesgrupper (gruppen tekniska yrken räknas som en grupp men där flera olika kategorier ingår) med i årets framskrivning som omfattar ca 16 000 medarbetare av totalt 26 000.

Malmö stad står inför en betydande befolkningsökning de kommande åren. Årets prognos innebär att fram till år 2029 förväntas staden öka med 51 000 invånare jämfört med år 2019.

Befolkningsutvecklingen ser olika ut i åldersgrupperna vilket gör att den påverkar verksamheterna olika mycket och personalframskrivningsmodellen tar hänsyn till befolkningsutvecklingen i de åldersgrupper som nyttjar de olika kommunala verksamheterna. När befolkningen ökar, ökar också efterfrågan på kommunal service och det är tydligt att personalbehovet kommer öka de kommande åren.

Vid denna översiktliga analys av alla 22 yrkeskategorier tillsammans framgår att personalbehovet utifrån den demografiska prognosen kommer öka med 2 117 personer fram till år 2029, vilket motsvarar ca 13 %.

Rekryteringsbehovet för de 22 yrkeskategorierna kommer att öka under perioden, vilket främst beror på personalomsättning men även till följd av fler pensionsavgångar. Rekryteringsbehovet till följd av volymskillnader ligger på ungefär samma nivå under perioden, men varierar mellan yrkeskategorierna.



\*Personalomsättning är ett genomsnitt över de senaste 4 åren och faktiska pensionsavgångar finns inte med utan redovisas för sig. Visstidsanställda är medräknade i totala antal anställda men inte personalomsättningen, där är endast tillsvidareanställda medräknade.

Nämndernas kompetensgap innefattar inte rekryteringsbehovet. Personalomsättning, sjukfrånvaro, föräldraledigheter, tjänstledigheter och deltid är parametrar som påverkar rekryteringsbehovet. Personalomsättningen får ett stort genomslag för rekryteringsbehovet. Exempelvis så beräknas behovet av volymutökningen som befolkningsökningen ger upphov till år 2029 kräva 182 nyrekryteringar medan personalomsättningen år 2029 beräknas medföra ett behov av 1 752 nyrekryteringar och pensionsavgångarna medföra ett behov av 413 nyrekryteringar.





## Sammanfattande analys – vägen framåt

Malmö stad står precis som andra kommuner och övriga sektorer inför stora kompetensutmaningar men, Malmö stads kompetensgap minskar, riskanalyserna visar minskade allvarliga risker och personalomsättningen 2019 minskar (se personalredovisningen för 2019).

De tio största kompetensgapen, dvs en utökning av de 1456 medarbetare skulle innebära en ökad lönekostnad på 878 088 937 kr per år (beräknat på medellön dec 2019 inkl PO-pålägg). Vilket utmanar då samtidigt flertalet av dessa kategoriernas riskanalyser visar på allvarliga risker för verksamheten om behovet inte täcks samtidigt som det råder nationell brist. Kompetensgapen innebär dock inte alltid en utökning av medarbetare utan kan vara en ersättning av en kategori till en annan, tex obehörig lärare till en behörig.

Mest framträdande i årets sammanställning är kompetensgapet mellan behov och tillgång på lärare (förskollärare, grundskollärare, gymnasielärare och SFI-lärare). Totalt finns ett behov om 1100 fler lärare fram till 2024. Dessutom finns det kompetensgap för rektorer och biträdande rektorer samtidigt som personalomsättningen för dessa både kategorier ökar något. Gymnasie-, och vuxenutbildningsnämnden signalerar allvarlig risk för verksamheten och grundskolenämnden har inte gjort riskanalyser för rektorsgrupperna. För de flesta av lärarkategorierna redovisas allvarliga risker för verksamheten, samt medelstor sannolikhet att kompetensbehovet inte kan tillgodoses. Omvärldsprognoserna visar nationell brist på lärarkategorier.

Den tydligaste förändringen i kompetensbehov de senaste åren står förskollärare och undersköterskor för, där behovet av en utökning minskat samtidigt som behovet av vårdbiträden och barnskötare ökat. Det sker en anpassning av verksamheten och arbetssätt utifrån yttre förutsättningar.

Malmö stads arbetssätt i kompetensförsörjningsfrågan bygger på antagandet om att utveckling uppnås om **kompetens – uppdrag – förutsättningar** hänger ihop och balanseras. Det betyder att om ett av dessa områden inte kan matcha övriga, behöver något av övriga områden anpassas. När tex medarbetarnas kompetens inte matchar uppdraget de ska utföra behöver antingen kompetensen, uppdraget eller förutsättningarna anpassas och utvecklas. Annars kommer verksamheten inte fungera. Som serviceorganisation är Malmö stad beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna klara uppdraget.

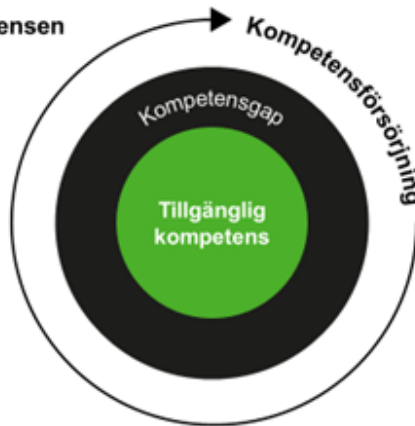
Det finns som bilden nedan visar olika påverkansfaktorer. Detta avser både sådant Malmö stad styr över och sådant kommunen måste förhålla sig till och som påverkar kompetensförsörjningen. För olika yrkeskategorier har olika påverkansfaktorer olika stor betydelse. Utöver dessa har Malmö stad också olika verktyg att välja mellan för att säkra rätt kompetens på rätt ställe. Olika verktyg har olika effekt på olika yrkeskategorier och individer.

## Kompetensförsörjning

Vårt aktiva arbete med att minska gapet mellan den tillgängliga kompetensen och kompetensbehovet.

### Verktyg för att säkra kompetensen

- Lärande
- Introduktion
- Ledarskap
- Bemanningsplanering
- Lön
- Arbetsmiljö
- Omställningar
- Varumärket
- Villkor
- Rekryteringar
- Digitalisering
- Verksamhetsutveckling



### Påverkansfaktorer

- Arbetsätt
- Arbetstid
- Mål
- Attraktivitet
- Personalomsättning
- Utbildning
- Uppdraget
- Demografi
- Lagstiftning
- Konkurrenter
- Sjukskrivningar
- Budget



Förutsättningarna i omvärlden som indirekt eller direkt påverkar kompetensförsörjningen kan sammanfattas med nedanstående;

- Demografisk utveckling och globalisering
- Konkurrensen om utbildad arbetskraft ökar
- Ökade pensionsavgångar och personalrörlighet
- Utbildningsdimensioneringen är för låg för att täcka behovet av utbildad arbetskraft och antalet utexaminerade är svårt att påverka.
- Ökad förändringstakt inom digital och teknisk utveckling.
- Minskad budget för att finansiera välfärden.

Även om rätt kompetens skulle finnas att rekrytera skulle en finansiering av en sådan utökning inom välfärden vad avser medarbetare kräva en större ekonomisk ram. De övergripande konsekvenserna av kompetenssituationen är komplexa och svåra att prognostisera och korrelera. Genom tre förenklade scenarier vill vi visa på komplexiteten som finns i ställningstagandet kring vad Malmö stad ska försöka påverka och vilka verktyg vi ska välja för att vårt uppdrag, vår kompetens och våra förutsättningar ska matchas och balanseras på bästa sätt;

### För att ha rätt kompetens, utifrån nuvarande arbetssätt och uppdrag;

- Behöver studietrenden vända och betydligt fler studenter behöver välja utbildningar inom stadens bristgrupper och lärosätena behöver utvidga utbildningsdimensioneringen med 9000 per år. Med följd att andra utbildningar till privat arbetsmarknad minskar. Dessutom behöver Malmö stad attrahera studenterna och få fler Malmöbor behöriga till högskolestudier.
- Behöver antalet medarbetare, inklusive medarbetare med högre kompetens öka med följd att insatserna och kostnaderna för lön, rekrytering och introduktion behöver öka markant.
- Behöver kompetensnivåerna hos medarbetarna höjas och då krävs systematisk och strukturerad kompetensutveckling av medarbetare med följd att insatserna och kostnaderna/investeringarna för kompetensutveckling samt löner kommer att öka.
- Behövs en prioritering om vilken kompetens som behövs i vilken verksamhet.
- Behöver personalomsättning och pensionsavgångar minska med följd att insatser och kostnaderna/investeringarna för medarbetarsatsningar behöver öka.

### **Om vi inte kan ha rätt kompetens, utifrån nuvarande arbetssätt och uppdrag;**

- Kommer inte verksamheten att kunna leverera uppdraget, vilket leder till försämrad kvalitet, ökad arbetsbelastning och därigenom ökade kostnader i andra verksamheter i Malmö stad eller för andra myndigheter. Denna risk återspeglas i nämndernas riskanalyser.
- Kommer arbetsmiljön att påverkas vilket kan leda till ökad personalomsättning och sjukskrivning. Detta i sin tur leder till ökat antal nyrekryteringar och introduktioner som bidrar till minskad kontinuitet i verksamheten och ökade kostnader. Detta samtidigt som vi förlorar de personalinvesteringar vi tidigare gjort. Denna risk återspeglas i nämndernas riskanalyser.
- Anställs kompletterande kompetenser eller medarbetare med lägre kompetensnivå som ofta behöver vara fler till antalet för att täcka upp för det ursprungliga behovet vilket medför ökade lönekostnader.
- Anlitats bemannings- och konsultföretag och kostnaderna för dessa ökar.

### **För att ha rätt kompetens, utifrån ett utvecklat arbetssätt och uppdrag;**

- Behöver uppdrag, verksamhetsplan och -utveckling ha kompetenssituationen som en utgångspunkt – både som incitament och förutsättning.
- Behövs en professionalisering så att medarbetarna har förutsättningar till självstyrkt och kunskapsbaserat beslutsfattande i verksamheten och kan arbeta på sin högsta kompetensnivå. Att alla kategorier i verksamhetskedjan omfattas, förstår och känner stolthet över sin del i helheten och att arbetsuppgifter som kan, bortprioriteras eller hanteras genom digitalisering.
- Behöver kompetensutveckling, lärande arbetsplatser, karriärvägar och omställning/intern rörlighet systematiseras, tydliggöras och följa verksamhetens behov och förutsättningar med följd att insatserna och kostnaderna/investeringarna ökar.
- Behöver kompetens, uppdrag och lön hänga ihop.
- Behövs investeringar i teknik och digitalisering.
- Behövs modig och tillitsbaserad styrning och ledning som förutsättning för professionalisering.
- Behövs samverkan och samarbete med medborgare, fackliga, mellan förvaltningar och verksamheter och andra samarbetspartners.
- Även fortsättningsvis behövs insatser för att påverka statens styrning och reglering, vara en strategisk partner till lärosätena för utbildningsinnehåll och dimensionering med fokus på kvalitet och innehåll.
- Internt behövs insatser för att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och avveckla men om behovet av ökade medarbetarvolymen går ner ökar chanserna till proaktivitet i insatserna istället för reaktivitet.

Det enda sättet att kort- och långsiktigt upprätthålla kvaliteten i verksamheten med mindre kompetens (färre antal medarbetare och/eller medarbetare med lägre kompetensnivå) än vad som erfordras för uppdraget, är att förändra verksamhetens arbetssätt och uppdrag.

Exempel på verksamheter där en tydlig utveckling av kompetensgapen skett är förskollärare och undersköterskor. Behovet av dessa yrkeskategorier kvarstår men verksamheten och arbetssättet håller på att utvecklas och anpassas efter rådande läge. Exempel på hur dessa anpassningar sett ut är att man investerar i att stärka barnskötarnas kompetens så att de bättre kan matcha och möta upp förskolläraernas kompetens och uppdrag. Samma tanke finns för vårdbiträden och är påbörjad i mindre skala men formen för det är under uppbyggnad och ett kompetenscentrum för samtliga kategorier inom Hälso- vård och omsorgsförvaltningen håller på att etableras. För förskollärare finns karriärvägar och tid för utveckling. Samtidigt har förskolläraernas personalomsättning i förskoleförvaltningen minskat från 19,8 % till 14,8% mellan 2018–2019. Verksamheten har genom professionalisering påbörjat arbetet med att differentiera och tydliggöra ansvarsområden och uppdrag. Det är ett utmanande arbete att förändra och utveckla kompetensen och arbetssättet i hela verksamheten så att alla kategorier i verksamhetskedjan omfattas så att tex undersköterskornas kompetens och uppdrag matchar och möter upp både vårdbiträdens och sjuksköterskors kompetens och uppdrag.

De förflyttningar som synliggörs i kompetensanalyserna de senaste fyra åren visar att verksamheten håller på att utvecklas och anpassar kompetens, uppdrag och inre förutsättningar efter de yttre förutsättningar som finns. Inom Malmö stads verksamheter finns olika förutsättningar för denna anpassning som kan utmana inte minst inom de pedagogiska verksamheter med två huvudmän och där verksamheten både regleras inom skollagen och kommunallagen. Det finns ingen snabb eller enkel lösning att förändra ett kompetensgap utan arbetet kräver uthållighet, anpassningsbarhet och långsiktighet.

Genom att fortsätta att agera med kompetensförsörjningsstrategin som riktning tas de långsiktigt hållbara möjligheterna till kompetensförsörjning tillvara.

- **Vi ser varje medarbetare som en investering**
- **Vi utvecklar våra arbetssätt**
- **Vi satsar på Innovativ samverkan**

Att fortsätta nämndernas systematiska och strategiska arbete med kompetensanalyser och kompetensförsörjningsplaner är viktigt och att kompetensförsörjningsarbetet leds av högsta ledningsgruppen. Det kommer dessutom att vara avgörande att verksamhetsrelevanta mål sätts och att kompetensförsörjning ingår som en integrerad del i verksamhetsutvecklingen.

Ett utvecklingsarbete kommer påbörjas under 2020 för att tillsammans med förvaltningarna utveckla samarbetet kring analyser, effekter och förflyttningar av kompetensgap, risker och kompetensförsörjningsplaner med syfte att skapa lärande, ge effekt och utveckling.

## Bilagor - Sammanfattning av nämndernas kompetensgap 2018

### Nämnderna inom det pedagogiska klustret

Ingår Grundskolenämnden (GRN), Förskolenämnden (FSKN) och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden (GVN).

#### GAP 2 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Barnskötare	Förskolenämnden	131	-27	-100	-23	-19
Barnskötare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-12			-12
Rektor bitr	Förskolenämnden		0			0
Rektor C	Förskolenämnden		0			0
Förskollärare	Förskolenämnden	31	18	-34	-26	-11
Förste förskollärare	Förskolenämnden		0			0
Pedagog	Förskolenämnden	11	15	-23	-6	-3
Grundlärare fritidshem/fritidspedagog	Grundskolenämnden		-44			-44
Speciallärare	Grundskolenämnden		-10			-10
Psykolog	Grundskolenämnden		-6			-6
Rektor	Grundskolenämnden		-10			-10
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-4			-4
Rektor Bitr	Grundskolenämnden		-18			-18
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-7			-7
Skolsköterska	Grundskolenämnden	7	-10	-1	-3	-7
Specialpedagog	Grundskolenämnden		-23			-23
Specialpedagog	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-8			-8
Grundskollärare	Grundskolenämnden		-658			-658

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-84			-84
SFI-Lärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-20			-20
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-11			-11
<b>Summa</b>		<b>180</b>	<b>-919</b>	<b>-158</b>	<b>-58</b>	<b>-955</b>

### GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Barnskötare	Förskolenämnden	283	-9	-230	-111	-67
Barnskötare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-28			-28
Rektor bitr	Förskolenämnden		0			0
Rektor C	Förskolenämnden		0			0
Förskollärare	Förskolenämnden	65	69	-63	-108	-37
Förste förskollärare	Förskolenämnden		0			0
Pedagog	Förskolenämnden	14	48	-44	-26	-8
Grundlärare fritidshem/fritidspedagog	Grundskolenämnden		-58			-58
Speciallärare	Grundskolenämnden		-14			-14
Psykolog	Grundskolenämnden		-8			-8
Rektor	Grundskolenämnden		-13			-13
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-9			-9
Rektor Bitr	Grundskolenämnden		-24			-24
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-12			-12
Skolsköterska	Grundskolenämnden	9	-12	-1	-7	-11
Specialpedagog	Grundskolenämnden		-31			-31

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Specialpedagog	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-19			-19
Grundskollärare	Grundskolenämnden		-753			-753
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-200			-200
SFI-Lärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-48			-48
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-26			-26
<b>Summa</b>		<b>371</b>	<b>-1 147</b>	<b>-338</b>	<b>-252</b>	<b>-1 366</b>

### Nämnderna inom det tekniska klustret

Ingår tekniska nämnden, miljönämnden, servicenämnden, stadsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen (stadskontoret).

### GAP 2 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Upphandlare	Kommunstyrelsen (ej nämnd)					
Kock/Kokerska	Servicenämnden					
Kommunvägledare	Servicenämnden					
Bygglövsarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
GIS-ingenjör	Stadsbyggnadsnämnden			3	-3	0
Kartingenjör	Stadsbyggnadsnämnden		2	-2	1	1
Lantmätare	Stadsbyggnadsnämnden		1	0	-1	0
Lantmäteringenjör	Stadsbyggnadsnämnden		1		0	1
Mätningingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Planarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden	1	0	-3	-2	-4
Teknisk assistent	Stadsbyggnadsnämnden					



Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Trafikplanerare	Stadsbyggnadsnämnden	2		-1	-2	-1
Trafikplanerare	Tekniska nämnden			-6		-6
Exploateringsingenjör	Tekniska nämnden			-2		-2
Ingenjör	Tekniska nämnden			-5		-5
Landskapsarkitekt	Tekniska nämnden			-2		-2
Sekreterare	Tekniska nämnden					
<b>Summa</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>-18</b>	<b>-7</b>	<b>-18</b>

### GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Upphandlare	Kommunstyrelsen (ej nämnd)					
Kock/Kokerska	Servicekommittén					
Kommunvägledare	Servicekommittén					
Bygglövsarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
GIS-ingenjör	Stadsbyggnadsnämnden			3	-3	0
Kartingenjör	Stadsbyggnadsnämnden		4	-2	1	3
Lantmätare	Stadsbyggnadsnämnden		1	0	-1	0
Lantmäteringenjör	Stadsbyggnadsnämnden		1		0	1
Mättingsingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Planarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden	1	0	-3	-2	-4
Teknisk assistent	Stadsbyggnadsnämnden					
Trafikplanerare	Stadsbyggnadsnämnden	2		-1	-2	-1
Trafikplanerare	Tekniska nämnden			-7		-7
Exploateringsingenjör	Tekniska nämnden			-3		-3
Ingenjör	Tekniska nämnden			-8		-8
Landskapsarkitekt	Tekniska nämnden			-4		-4
Sekreterare	Tekniska nämnden					
<b>Summa</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>-25</b>	<b>-7</b>	<b>-23</b>

## Nämnderna inom Hälsa- vård- och omsorg, funktionsstöd, arbetsmarknad och social, fritid- och kulturklustret.

Ingår Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden, Arbetsmarknads och socialnämnden, Fritidsnämnden och Kulturnämnden. Kulturnämnden redovisar inget kompetensgap.

### GAP 2 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Sektionschef C	Arbetsmarknads- och socialnämnden	9	5	-14	-4	-4
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	6	-5	-3	-6	-8
Sektionschef C	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	10	15	-10	-19	-4
Socsekr myndighetek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	32	-56	21	-4	-7
Socsekr myndighetfamhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	9	-4	-5	-1
Socsekr myndighetvuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	28	-34	3	-3
Socsekr myndighetBoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	62	2	-58	-14	-8
Socsekr samtal/behandl	Arbetsmarknads- och socialnämnden	3	-3	-7	4	-3
Socsekr stöd o rådgiv barn och unga	Arbetsmarknads- och socialnämnden	5	1	-5	-3	-2
Socsekr stöd o rådgiv vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	3	-3	-1	-1
Badvärd	Fritidsnämnden	6	-11	4	0	-1
Fritidsassistent	Fritidsnämnden	14	-16	-5	-7	-14
Arbetsterapeut	Funktionsstödsnämnden	2	-4	-1	-3	-6
Arbetsterapeut	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	-2	11	-12	-13	-16
Biståndshandläggare	Funktionsstödsnämnden	1	-5	4	-5	-5

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Biståndshandläggare	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	10	-5	-7	0	-2
Personlig assistent HÖK	Funktionsstödsnämnden	0	-7	-11	-6	-24
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	2	0	-9	-3	-10
Sjuksköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	12	5	-29	-12	-24
Stödassistent LSS	Funktionsstödsnämnden	82	73	-119	-60	-24
Stödpedagog LSS	Funktionsstödsnämnden	-12	0	-26	-30	-68
Undersköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	516	-199	-176	-148	-7
Vårdbiträde	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	383	-178	-164	-41	0
Fysioterapeut/ Sjukgymnast	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	-2	12	2	-15	-3
Bibliotekarie	Kulturnämnden					
<b>Summa</b>		<b>1 138</b>	<b>-325</b>	<b>-666</b>	<b>-392</b>	<b>-245</b>

### GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Sektionschef C	Arbetsmarknads- och socialnämnden	8	4	-16	-5	-9
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	4	-3	-7	-8	-14
Sektionschef C	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	11	22	-10	-27	-4
Socsekr myndighet biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	25	-61	18	-6	-24
Socsekr myndighet famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	8	-5	-5	-3
Socsekr myndighet vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	26	-36	2	-9
Socsekr myndighet BoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	61	-2	-63	-16	-20
Socsekr samtal/behandl	Arbetsmarknads- och socialnämnden	2	-4	-9	3	-8

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Socsekr stöd o rådgiv barn och unga	Arbetsmarknads- och socialnämnden	5	1	-6	-4	-4
Socsekr stöd o rådgiv vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	2	-3	-1	-2
Badvärd	Fritidsnämnden	6	-11	2	0	-3
Fritidsassistent	Fritidsnämnden	14	-22	-7	-8	-23
Arbetsterapeut	Funktionsstödsnämnden	1	-3	-4	-5	-11
Arbetsterapeut	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	-2	12	-13	-15	-18
Biståndshandläggare	Funktionsstödsnämnden	1	-7	4	-9	-11
Biståndshandläggare	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	10	-5	-7	0	-2
Personlig assistent HÖK	Funktionsstödsnämnden	0	-7	-9	-8	-24
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	2	2	-12	-4	-12
Sjuksköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	12	-2	-47	-15	-52
Stödassistent LSS	Funktionsstödsnämnden	93	151	-145	-116	-17
Stödpedagog LSS	Funktionsstödsnämnden	8	29	-57	-40	-60
Undersköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	516	-199	-176	-148	-7
Vårdbiträde	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	383	-178	-164	-41	0
Fysioterapeut/ Sjukgymnast	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	-2	12	1	-16	-5
Bibliotekarie	Kulturnämnden					
<b>Summa</b>		<b>1 156</b>	<b>-235</b>	<b>-771</b>	<b>-492</b>	<b>-342</b>