

Kompetensförsörjningsplan 2026-2027

Förskolenämnden

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte.....	4
Personalframskrivning	5
Sammanfattande analys kompetensutmaningar	7
Föreskolenämndens kompetensutmaningar	7
Kompetensgap	10
Kvantitativa och kvalitativa gap	10
Rekryteringsbehov.....	15
Riskanalyser	17
Kompetensbrist specifik	22
Chefsförsörjning	23
Äskande och uppföljning av medel.....	25
Äskande av medel.....	25
Uppföljning av medel	27
Kompetensförsörjningsplan	28
Barnskötare	31
Förskollärare.....	33
Rektor	34
Alla yrkeskategorier	35
Sammanslagning av yrkesgrupper	35
Pedagog m inrik förskola	39
Rektor bitr förskola	39

Bilagor

*Bilaga 1: Uppföljning av Rapport Kompetensförsörjning 2023
aktivitetsplan 251001*

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 vartannat år 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 tas en personalframskrivning årligen fram. Framskrivning sträcker sig tio år fram och baseras på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. När kompetensgapet är identifierat, identifieras också hela rekryteringsbehovet och det upprättas riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från Kompetensförsörjningsstrategin; *vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetssätt, vi satsar på innovativ samverkan* och innehåller åtgärder inom områdena. Rekrytering, Arbetsmiljö och rehab, Lön (meddellöneförflyttning), Kompetensutveckling/lärande, Aktiva åtgärder, Chefsförsörjning, Omställning, Förlänga arbetslivet, Schemaläggning o bemanning, Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt, Annat

I denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, rekryteringsbehov, specifika kompetensbrister, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta. Rapporten sammanställs stadsövergripande och den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer beslutas av kommunstyrelsen och är underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som tas fram vartannat år.

Personalframskrivning

Malmö stad har sedan år 2016 en modell för att beräkna och simulera stadens framtida personal- och rekryteringsbehov samt simulera medellöneutveckling och personalkostnader 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.

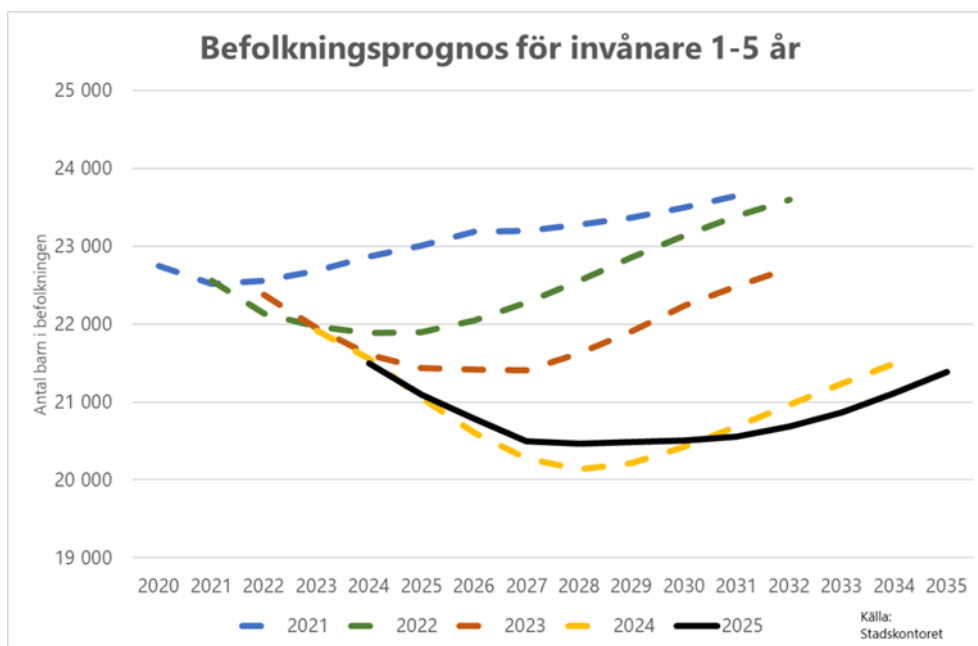
Befolkningsutvecklingen ser olika ut i åldersgrupperna vilket gör att den påverkar verksamheterna olika mycket och personalframskrivningsmodellen tar hänsyn till befolkningsutvecklingen i de åldersgrupper som nyttjar de olika kommunala verksamheterna. När befolkningen ökar och förändras, ökar och förändras också efterfrågan på kommunal service.

Varför tar Malmö stad fram en personalframskrivning - Två delar;

Målet med framskrivningen är att utgöra ett stöd i analysarbetet där prognosen över behovet av kompetens kopplas till fler parametrar än demografi. Personalframskrivningen fyller två syften. Det ena syftet är att utgöra underlag för förvaltningarnas gapanalyser på 2 och 5 års sikt för vissa större yrkeskategorier och den andra delen är det stadsövergripande strategiska perspektivet där alla yrkeskategorier ingår och sträcker sig 10 år för att se trender, avvikelser och skillnader mellan förvaltningar med syfte att kunna samarbeta och agera proaktivt över förvaltningsgränserna.

Här kan förvaltning tex lägga in graf över relevanta yrkeskategorier, sin förvaltning eller en totalbild över Malmö stad

Malmös stads befolkningsprognos prognostiserar en fortsatt minskning av antalet barn i åldern 1–5 år, vilket framgår av diagrammet nedan.



Prognosen från 2025 skiljer sig från tidigare prognoser när det gäller antagandet om kommande befolkningsökning både på kort och längre sikt. För att möta det minskade befolkningsunderlaget krävs omfattande omställning- och anpassningsarbete inom förskolenämndens verksamhet. Befolkningsutvecklingen ställer fortsatt stora krav på bemanningsplaneringen och på vidare åtgärder för att anpassa kapaciteten av förskoleplatser under året.

När Sveriges kommuner och regioner, SKR, beskriver förutsättningarna för kompetensförsörjning inom förskola och skola lyfts att minskande barnkullar påverkar rekryteringsbehoven. SKR:s prognoser har förändrats på bara några år och gör bedömningen att behovet av anställda inom förskolan i Sveriges kommuner väntas minska med 12 procent fram till 2033. I Skolverkets lärarprognos framgår det samtidigt att det kommer att finnas ett stort behov av förskollärare då förskollärare nationellt lämnar yrket i högre utsträckning jämfört med föregående prognos. Arbetsförhållanden beskrivs som en bidragande faktor.

"Lägesbedömning – förutsättningar och tema 2025" visar att Malmö fortsatt har en lägre andel förskollärare än andra storstäder. Även om personalomsättningen för yrkesgruppen i förskoleförvaltningen har minskat de senaste fyra åren, finns det ett fortsatt behov av att arbeta med insatser för att bibehålla medarbetare. Dessutom framgår det av den senaste analysen av kompetensgapet i Malmö stads förskolor att andelen förskollärare behöver öka för att möta barnens behov.

Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Nämnden står inför ett kompetensväxlingsbehov snarare än ett tillväxtbehov. Antal medarbetare inom de pedagogiska yrkesgrupperna bedöms motsvara behovet, men fördelningen behöver förändras för stärkt kvalitet. Det är avgörande för likvärdig utbildning och kompensatoriskt arbete utifrån barns behov.

Föreskolenämndens kompetensutmaningar

Förskoleförvaltningen står inför ett kompetensväxlingsbehov snarare än ett tillväxtbehov. Det kvantitativa kompetensgapet visar att det totala antalet medarbetare inom den pedagogiska personalen varken bedöms behöva öka eller minska. Dock finns ett behov av en successiv förändring av fördelningen mellan yrkesgrupperna för att stärka kompetensen på förskolorna. Hög kompetens i arbetslaget är en förutsättning för kompensatoriskt arbete utifrån varje barns behov och en likvärdig utbildning av god kvalitet.

Det kvalitativa kompetensgapet visar att 84 procent av den pedagogiska personalen har god, hög eller mycket hög kompetens, vilket är en relativt hög nivå men når inte föreskolenämndens inriktning om 90 procent. Det behövs ett fortsatt fokus på kompetensutveckling och på att säkerställa att rätt kompetens, både formell och reell, finns på rätt plats i rätt tid.

Lägesbedömning 2025 pekar på personalens utbildningsnivå och förskollärartäthet som två av de centrala förutsättningarna på förskolorna för att de ska lyckas i sitt utvecklingsarbete. Det konstateras i samma rapport att en ökad andel förskollärare har haft positiv effekt på måluppfyllelsen men också att en varierande andel förskollärare och varierande kompetensnivåer i arbetslagen påverkar likvärdigheten i utbildningen. Liksom tidigare år framhålls rektors utbildningsnära och pedagogiska ledarskap som en avgörande förutsättning för att utvecklingsarbetet ska få långsiktiga effekter i arbetet med barnen. Samtidigt betonas vikten av tvärprofessionella och gemensamma analyser där rektorer tillsammans med sina ledningsgrupper och förvaltningens stödfunktioner bidrar med olika perspektiv i utvecklingsarbetet.

Det finns ett tydligt behov av både förändrad kompetenssammansättning, förstärkt kompetensutvecklingsstruktur, förbättrad hantering av kompetensdata och stärkt ledning och styrning för att säkerställa att förskolans uppdrag kan utföras av hög kvalitet även i ett läge där barnantalet minskar. Dessa fokusområden tillsammans med föreskolenämndens indikatorer visar riktningen i kompetensförsörjningsarbetet de kommande åren.

Kompetenssammansättningen matchar inte behoven

Föreskolenämnden står inför flera sammanhängande kompetensutmaningar som kräver långsiktiga kompetensförsörjningsstrategier. En central

utmaning gäller kompetenssammansättningen. Även om andelen förskollärare ökat över tid finns fortfarande variationer mellan enheter och det finns förskolor som inte når upp till en andel om 30 procent. Detta begränsar förutsättningarna för att bedriva likvärdig undervisning. Behovet av att minska andelen barnskötare och pedagoger med inriktning förskola till förmån för förskollärare framkommer tydligt i gapanalysen varför den strategiska inriktningen därför är att successivt förändra kompetenssammansättningen. Detta ställer krav på tydlig styrning, insatser som möjliggör intern rörlighet, förbättrad balans avseende kompetens mellan enheter samt riktade rekryteringsinsatser, särskilt till de enheter som idag inte når upp till 30 procent förskollärare. De lokala ledningsgrupperna bedömer utifrån gapanalysen att den långsiktiga målbilden för andelen förskollärare totalt inom förvaltningen ligger omkring 16 procentenheter högre än 30 procent.

Förskolenämnden har fyra indikatorer som följer upp nämndens bidrag till kommunfullmäktigemålet om en god kompetensförsörjning. Det handlar om minst 30 procent förskollärare per förskola, minst 10 procent pedagoger med inriktning förskola per förskola, att alla barnskötare på förskolorna ska vara formellt utbildade samt att 90 procent av den pedagogiska personalen ska ha god, hög eller mycket hög kompetens. När det gäller nämndens inriktning om minst 10 procent pedagoger med inriktning förskola per enhet är de lokala ledningsgruppernas bedömning att denna yrkesgrupp på sikt successivt bör fasas ut till förmån för förskollärare genom naturliga avgångar och riktad nyrekrytering mot förskollärartjänster.

Kompetensutvecklingsstrukturen kan stärkas genom tydligare stödmaterial och gemensamma arbetssätt

Det finns idag etablerade forum för dialoger om kompetensutveckling, så som medarbetarsamtal. Strukturen är dock inte tillräckligt enhetlig eller strategiskt sammanhållen. I nuläget riskerar bristen på gemensamma styrande stödmaterial att leda till varierande kvalitet mellan enheter, otydliga förväntningar och svårigheter att bedöma behov och förutsättningar för kompetensutveckling på både individuell och organisatorisk nivå. Ett centralt utvecklingsområde är därför att stärka de stödmaterial som finns för dialog om kompetensutveckling och uppdrag. Tillsammans ska dessa bidra till ett mer systematiskt, behovsstyrt och strategiskt inriktat arbetssätt för både utveckling och uppföljning av kompetens vilket i sin tur bidrar till ökad måluppfyllelse.

Kompetensdata är delvis god, men saknar helhet och analysstöd

Datakvaliteten är relativt god när det gäller registrering av formell kompetens, både för barnskötare och förskollärare. Information om förskollärarlegitimationer är dessutom automatiserad, vilket ger ett stabilt och tillförlitligt underlag för uppföljning av behörighet och grundläggande kompetensnivåer för yrkesgrupperna. Samtidigt finns tydliga utvecklingsbehov. De största utmaningarna handlar inte om registrering av formell kompetens, utan om frånvaron av samlad och systematiskt data kring kompetensutveckling - exempelvis avsatt tid, omfattning och typ av insatser samt progression. Bristen på strukturerad information försvårar prognoser över framtida kompetensbehov, äskande av medel från

exempelvis Omställningsfonden, korrekt resurssättning kopplat till strategisk bemanning och möjligheten att följa upp effekter av insatser samt säkerställa likvärdiga förutsättningar för deltagande i kompetensutveckling mellan enheter.

Under 2025 har ett omfattande arbete påbörjats för att förbereda system och struktur för registrering av kompetens kopplat till Professionsprogrammet. Detta är ett viktigt steg mot en mer komplett och kvalitetssäkrad kompetensbild, vilket på sikt stärker möjligheterna att använda data som underlag för styrning och utveckling. Sammantaget finns en stabil grund i hanteringen av formell kompetens men fortsatt utveckling krävs för att skapa det helhetsgrepp som behövs för strategisk analys, prioritering och planering av kompetensutvecklingsinsatser framåt.

Stärkt ledning och styrning

Det behövs ett fortsatt arbete för att skapa hållbara förutsättningar för ett professionellt och långsiktigt ledarskap i förskolan. Rektorers och biträdande rektorers uppdrag är komplexa och omfattande, och för att ledarskapet ska kunna bidra till både utveckling och stabilitet krävs strukturer som ger stöd, tydlighet och möjlighet till reflektion och erfarenhetsutbyte.

Det är därför viktigt att verka för ett ledarskap som har goda förutsättningar att kombinera organisationens förändringsbehov med riktade kompetensutvecklingsinsatser. Fortbildning inom bland annat stadens ledarutvecklingsprogram, rektorsprogrammet och Professionsprogrammet utgör centrala delar i detta, liksom insatser som stärker det kollegiala lärandet bland chefer.

Genom att fortsätta utveckla ledningsstöd, tydliga forum och gemensamma arbetssätt kan förvaltningen bidra till ökad hållbarhet i chefsrollen. Ett stärkt och utvecklingsinriktat ledarskap skapar dessutom bättre förutsättningar för både måluppfyllelse och en god arbetsmiljö.

Kompetensgap

Kompetensgapen är 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.

Kvantitativa och kvalitativa gap

Kompetensgap är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens numerärt och kvalitativt.

Gapen redovisas på två och fem års sikt och är hämtade från årets personalframskrivning som är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. I framskrivningen syns till exempel inte om det redan finns kompetensgap.

Eftersom gapen är en ren framskrivning gör förvaltningarna en bedömning om gapen är rimliga i förhållande till verksamhetens faktiska behov av kompetens utifrån uppdrag, mål och demografi. Förvaltningarna bedömer, gör en uppskattning om det är; mkt mer, mer, samma, mindre eller mkt mindre

mkt mindre -30% el mer

mindre -10-20%

samma +5/-5%

mer +10-20%

mkt mer +30% el mer.

Kvalitativa kompetensgap

Kompetens är komplext och medarbetare inom samma yrkesgrupp kan finna sig på olika kompetensnivåer och ha olika roller och arbetsuppgifter beroende på kompetensnivå. Olika verksamheter kan behöva olika kompetensmix, dvs olika många inom respektive nivå. Kompetensnivåerna är fyra stycken, generella och bedömningen görs på övergripande gruppnivå.

Kompetensdefinitionen och nivåbeskrivning enligt ISO standarden enligt nedan beskrivning.

Förvaltningarna gör en kvalitativ gapanalys, en bedömning per yrkesgrupp,

hur behovet i jämförelse med tillgången på kompetens ser ut. Här redovisas bara skillnaden, dvs hur stor andel som bedöms saknas på två års sikt inom respektive kompetensnivå. **Kvalitativa kompetensgap**
Kompetensdefinitionen och nivåbeskrivning enligt ISO standarden;;
Kompetens är förmågan och viljan att utföra en arbetsuppgift genom att använda kunskap och erfarenhet.

- **Viss kompetensnivå;** Har viss kompetens inom området, hanterar enklare uppgifter med handledning
- **God kompetensnivå;** Har god kompetens inom området, hanterar normalt förekommande arbetsuppgifter självständigt.
- **Hög kompetensnivå;** Har hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Bidrar till utveckling inom området och kan handleda andra.
- **Mycket hög kompetensnivå;** Har mycket hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Ses som experten: initierar och genomför förändringar inom området där detta är möjligt. Kan agera mentor för andra inom området.

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare i PF	Gap 2 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (2 år)	Gap 5 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (5 år)	Kvalitativa gap % (2 år) - Viss	Kvalitativa gap % (2 år) - God	Kvalitativa gap % (2 år) - Hög	Kvalitativa gap % (2 år) - Mkt hög
Barnskötare	2235	105	 Mycket mer	106	 Mycket mer	301 %	69 %	-44 %	-87 %
Förskollärare	1218	58	 Mkt mindre	61	 Mkt mindre	-7 %	20 %	-33 %	-84 %
Förste förskollärare	129	6		6					
Kock/Kokerska	191	10	 Samma	10	 Samma	-3 %	28 %	-10 %	-15 %
Köksbiträde	65	3	 Samma	3	 Samma	32 %	-7 %	-24 %	0 %
Rektor	46	2		2					
Pedagog m inrik förskola	277	13	 Mycket mer	13	 Mycket mer	0 %	863 %	44 %	-53 %

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare i PF	Gap 2 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (2 år)	Gap 5 år enligt PF	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mycket mer (5 år)	Kvalitativa gap % (2 år) - Viss	Kvalitativa gap % (2 år) - God	Kvalitativa gap % (2 år) - Hög	Kvalitativa gap % (2 år) - Mkt hög
Rektor bitr förskola	136	6		6					

Tabellen ovan visar förskoleförvaltningens kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

Nedan följer en beskrivning av arbetsprocessen i framtagandet av förskoleförvaltningens bedömda totala kompetensgap följt av kommentarer till gapet per yrkesgrupp och avslutningsvis en sammanfattande kommentar till kompetensgapet.

Process

Årets gapanalys påbörjades i november 2024. Samtliga rektorsområdets ledningsgrupper genomförde då, med processtöd från HR-avdelningen och kvalitetsanalytiker, en analys av kompetensbehov per yrkesgrupp - barnskötare, pedagog med inriktning förskola och förskollärare, på kort och lång sikt per enhet. HR-avdelningen har en sammanhållande och processtödjande roll för att säkerställa ett gemensamt perspektiv på kompetensförsörjning och förskolans framtida kompetensbehov.

Bedömning görs med fokus på vilken kompetens som behövs för att möta barnens behov och förutsättningar samt vilka kompetenser som är nödvändiga för att verksamheten ska nå målen i förskolan. Arbetet utgick från Malmö stads kompetensmodeller och de fyra bedömningsnivåerna (viss, god, hög, mycket hög kompetens). Ledningsgrupperna gavs ett gemensamt ramverk och vägledande frågeställningar för att möjliggöra ett mer strategiskt arbetssätt och tydliggöra kopplingen mellan kompetensutveckling och kvalitet.

Efter att kompetensbehoven identifierats genomförde ledningsgrupperna en samlad bedömning av nuläget för varje medarbetares kompetensnivå. Gapanalysverktyget beräknade därefter det samlade kompetensgapet per rektorsområde som sedan aggregerades upp på förvaltningsnivå.

På motsvarande sätt har det funnits processtöd från HR-avdelningen till enhetschef och sektionschefer inom Måltidsenheten i arbetet med att ta fram en analys av kompetensgapet för kockar och köksbiträden.

Kommentarer till kompetensgapet per yrkesgrupp

Barnskötare

Personalframskrivningen som baseras på uppgifter per den 31 december 2024, visar en prognos för de kommande två åren ett överskott på 105 medarbetare. Samtidigt bedömer de lokala ledningsgrupperna ett större överskott av barnskötare än personalframskrivningen, vilket innebär att det totala överskottet beräknas till 248 medarbetare.

I senaste uppföljningen juni 2025 var andelen formellt utbildade barnskötare 80 procent, vilket är en ökning jämfört med december 2023 då andelen var 75 procent. För att anställas som utbildad barnskötare har förvaltningen haft krav på minst 1100 poäng från ett barn- och fritidsprogram.

Det kvalitativa kompetensgapet visar på ett fortsatt behov utav att öka andelen barnskötare med hög och mycket hög kompetens och minska andelen med viss och god kompetens. Därför blir insatser som syftar till att öka både formell och reell kompetens hos yrkesgruppen fortsatt av vikt. Fortsatt ses exempelvis ett behov av språkfrämjande kompetensutveckling för yrkesgruppen, ökad kunskap kring samverkan mellan hem och förskola, öka förmågan att tillsammans med förskolläraren genomföra läroplansuppdraget i alla lärmiljöer samt kompetens för att möta barn i särskilt behov av stöd. Även ett fortsatt behov av att öka kompetens inom normer och värden lyfts fram.

Förskollärare

Enligt prognos i personalframskrivningen för de kommande två åren finns ett överskott på 58 medarbetare. De lokala ledningsgrupperna bedömer dock att det finns ett underskott. Det kvantitativa kompetensgapet innebär ett underskott på 449 medarbetare, med en målbild om ett antal om 1667 förskollärare inom två år. Nuvarande inriktning är minst 30 procent förskollärare per enhet. Resultatet av gapanalysen visar ett behov av ytterligare ökning av andelen förskollärare med omkring 16 procentenheter.

Det kvalitativa kompetensgapet visar att vi fortsatt behöver öka andelen förskollärare med hög och mycket hög kompetens, samt minska andelen med viss och god kompetens. Bedömningen är att antalet förskollärare med mycket hög kompetens behöver öka med 350. Insatser som syftar till att både öka antalet förskollärare och stärka kompetensen inom yrkesgruppen är av fortsatt stor betydelse. Exempel på kompetensutvecklingsområden är att stärka förskollärarna i deras ledarroll, öka förmågan att förverkliga läroplansuppdraget i alla lärmiljöer, öka kunskap kring samverkan mellan hem och förskola samt kompetens för att möta barn i särskilt behov av stöd. Fortsatt arbete med rekrytering, introduktion, mentorskap, kompetensutveckling och kollegialt lärande är centralt för att öka kvaliteten i undervisningen.

Pedagog med inriktning förskola

Enligt prognos i personalframskrivningen finns ett överskott på 13 medarbetare. De lokala ledningsgrupperna bedömer ett större överskott än personalframskrivningen, vilket innebär att det totala överskottet beräknas

till 164 medarbetare. Pedagog med inriktning förskola har varit en kompletterande kompetens mot bakgrund av bristen på förskollärare. I takt med att tillgången av förskollärare ökat, har behovet av yrkesgruppen minskat.

Det kvalitativa kompetensgapet speglar därför ovanstående beskrivning. De pedagoger som det eventuellt kvarstår ett fortsatt behov av är pedagoger med hög kompetens eller spetskompetens inom exempelvis specialpedagogik eller socialpedagogik, som en kompletterande kompetens till övriga arbetslaget.

Biträdande rektor

Personalframskrivningen som baseras på uppgifter per den 31 december 2024, visar ett överskott på sex medarbetare för de kommande två åren. Per den 31 oktober 2025 finns 128 biträdande rektorer, vilket bedöms motsvara förvaltningens nuvarande behov. Kvalitativ gapanalys görs i nuläget inte av yrkesgruppen.

Rektor

Personalframskrivningen som baseras på uppgifter per den 31 december 2024, visar ett överskott av två medarbetare. Vid den tidpunkten fanns det 46 rektorer i förvaltningen. Den 31 oktober 2025 fanns 40 rektorer, vilket bedöms motsvara förvaltningens nuvarande behov. Kvalitativ gapanalys görs i nuläget inte av yrkesgruppen.

Kock/Kokerska

Enligt prognos i personalframskrivningen för de kommande två åren finns ett överskott på tio kockar/kokerskor. Måltidsenhetens ledning gör istället bedömningen om ett underskott på 13 medarbetare.

Det kvalitativa kompetensgapet visar ett behov av att öka hög och mycket hög kompetens. Bedömningen är att det vid rekryteringar fortsatt finns kockar/kokerskor att tillgå, som har god kompetens att möta uppdraget.

Köksbiträde

Enligt prognos i personalframskrivningen för de kommande två åren finns ett överskott på tre köksbiträden. Måltidsenhetens ledning gör istället bedömningen om ett underskott på en medarbetare.

Det kvalitativa kompetensgapet visar ett behov av göra en förflyttning från god till hög kompetens för yrkesgruppen. Bedömningen är att det vid rekryteringar, fortsatt finns kockar/kokerskor med god kompetens att möta uppdraget.

Förvaltningens kommentar

Förskolenämnden står inför ett kompetensväxlingsbehov snarare än ett tillväxtbehov. Det innebär att det totala antalet medarbetare inte förväntas öka, men att fördelningen mellan yrkesgrupperna successivt behöver förändras för att bättre motsvara förskolornas behov. Bedömningen är att det totala antalet medarbetare inte heller kan minska.

I förskoleförvaltningen processas och analyseras kompetensgapet fram i rektorsområdenas ledningsgrupper. Detta innebär att det framskrivna kompetensgapet enligt Malmö stads personalframskrivning endast används som en kompletterande information.

Det kvantitativa kompetensgapet visar att antalet barnskötare och pedagoger med inriktning förskola behöver minska och att antalet förskollärare behöver öka. Det finns idag en obalans i fördelningen mellan yrkesgrupperna i förhållandet till det behov som beskrivs av de nära ledningsgrupperna i gapanalysen och i årets kvalitetsdialoger.

Det kvalitativa kompetensgapet visar att 84 procent av den pedagogiska personalen har god, hög eller mycket hög kompetens, vilket är en relativt hög nivå men otillräcklig för att nå förskolenämndens inriktning om 90 procent. Kompetensnivån och kompetenssammansättningen i arbetslagen är fortsatt en utmaning. Förvaltningen behöver därför fortsatt fokusera på kompetensutveckling och på att säkerställa att rätt kompetens, både formell och reell fördelas kompensatoriskt mellan förskolorna.

Rekryteringsbehov

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 personalframskrivningen tas även dessa siffror fram och redovisas på 2 års sikt. Förvaltningarna redovisar, baserat på sina faktiska kompetensbehov, en uppskattning om det totala rekryteringsbehovet per yrkesgrupp. Där ingår prognostiserad personalomsättning, pensionsavgångar och gapet, dvs behov av att utöka med fler medarbetare. Det kan finnas andra parametrar också som påverkar rekryteringsbehovet så som till exempel sjukfrånvaro, och tjänstledighet.

Yrkeskategori	Rek behov 2 år personalomsättning enligt PF	Rek behov 2 år pension enligt PF	Tot rek behov
Barnskötare	374	80	206
Förskollärare	313	44	549
Kock/Kokerska	36	15	64
Köksbiträde	15	6	22
Rektor	3	6	9
Pedagog m inrik förskola	141	4	-19
Rektor bitr förskola	7	23	30

Tabellen ovan visar rekryteringsbehovet per yrkesgrupp.

Beräkningarna av det totala rekryteringsbehovet är baserade på prognosen

i personalframskrivningen och rektorsområdenas bedömning av det kvantitativa kompetensgapet för åren 2025-2027. Personalomsättningen är beräknad som ett genomsnitt av personalomsättningen de senaste fyra åren.

Förskolenämnden gör antagandet att utvecklingen med minskade barnkullar och anpassning av verksamheten kommer att påverka personalomsättningen i de pedagogiska yrkesgrupperna. Personalomsättningen i de pedagogiska yrkesgrupperna bedöms minska ytterligare de närmaste åren.

Barnskötare

Ersättningsrekrytering behövs till viss del för personalomsättning och pensionsavgångar. Samtidigt bedömer de nära ledningsgrupper ett behov av att minska antalet barnskötare till förmån för förskollärare med 248 tjänster under kommande två år. Detta innebär att alla avgångar sannolikt inte ersätts.

Förskollärare

Rekrytering av förskollärare behövs både med anledning av personalomsättning, pensionsavgångar och det bedömda behovet av utökning. Enligt det kvantitativa kompetensgapet behövs det 449 fler förskollärare. Dessutom bedöms ett behov av cirka 100 ersättningsrekryteringar på grund av pensionsavgångar och personalomsättning.

Personalomsättningen för yrkesgruppen sjönk från 13,2 procent 2021 till 6,1 procent 2024, vilket påverkar bedömningen av det totala rekryteringsbehovet. Bedömningen är att personalomsättningen kommer att fortsätta att minska de närmaste åren. Det minskade barnantalet bedöms påverka möjligheterna att byta arbetsgivare.

Utökningen av antalet förskollärare förväntas ske genom en förändrad kompetenssammansättning, det vill säga genom en successiv minskning av pedagoger med inriktning förskola och barnskötare. Det totala antalet medarbetare inom de pedagogiska yrkesgrupperna bedöms dock ligga kvar på ungefär samma nivå som idag. Jämfört med föregående år har nuläget förändrats genom en god tillgång till kvalificerade sökande. I kombination med behov av hög och mycket hög kompetens, behöver riktad rekrytering ske i högre utsträckning och särskilt till de enheter som idag inte når upp till 30 procent.

Pedagog med inriktning förskola

Pedagog med inriktning förskola har varit en kompletterande kompetens mot bakgrund av bristen på förskollärare. I takt med att tillgången på förskollärare ökat, har behovet av pedagoger med inriktning minskat. Personalframskrivningen visar på ett behov av ersättningsrekrytering på grund av personalomsättning och pensionsavgångar.

Samtidigt gör de lokala ledningsgrupperna bedömningen att denna yrkesgrupp successivt bör fasas ut till förmån för förskollärare genom

naturliga avgångar och riktad nyrekrytering mot förskollärartjänster.

Detta innebär att förvaltningen inte kommer att ersättningsrekrytera och utöver det görs bedömningen att det kommer att finnas ett överskott om 19 medarbetare inom två år.

Biträdande rektor

Ersättningsrekrytering behövs för personalomsättning och pensionsavgångar.

Rektor

Ersättningsrekrytering behövs för personalomsättning och pensionsavgångar.

Kock/Kokerska

Ersättningsrekrytering behövs för primärt personalomsättning och pensionsavgångar. Den samlade bedömningen är att behovet av kockar/kokerskor på två års sikt i stort sett kommer att vara i balans.

Köksbiträde

Ersättningsrekrytering behövs för personalomsättning och pensionsavgångar. Den samlade bedömningen är att behovet av köksbiträden på två års sikt i stort sett kommer att vara i balans.

Förvaltningens kommentar

Behovet av befattningen pedagog inriktning förskola bedöms minska framöver. Samtidigt kvarstår behovet av att rekrytera och behålla förskollärare, i enlighet med förskolenämndens inriktning om minst 30 procent förskollärare per enhet. Enheter som idag inte når en andel om 30 procent behöver särskilt prioriteras i framtida insatser.

Under 2025 har förvaltningen sett en förbättrad tillgång på kvalificerade sökande till förskollärartjänster. En sannolik förklaring är det minskade barnantalet, vilket har lett till ett minskat rekryteringsbehov i regionen som helhet, samt förändringar i verksamheterna i kranskommuner. Samtidigt ses en fortsatt nedåtgående trend avseende intag till förskollärarprogram på högskolor och universitet som behöver beaktas i det långsiktiga prognosarbetet.

Framåt finns ett behov av att fortsatt stärka förvaltningens attraktionskraft som arbetsgivare och utveckla riktade rekryteringsinsatser för att nå och behålla förskollärare med hög kompetens och ett starkt engagemang för uppdraget. Riktad rekrytering och kompetensutveckling måste ske parallellt för att undvika risker i kompetensförsörjningen och säkerställa att förskolorna har den kompetens som krävs för att upprätthålla hög kvalitet i verksamheten.

Riskanalys

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

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

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

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
Barnskötare	 Mindre allvarlig	 Medel	RISK: Kvantitativt: • Risken finns att förskolornas behov av att öka andelen förskollärare inte tillgodoses. Det innebär en risk att andelen barnskötare förblir oförändrad. Kvalitativt: • De medarbetare som har formell utbildning får ta ett större ansvar och får därmed en ökad arbetsbelastning vilket påverkar deras arbetsmiljö negativt. Risk även att utrymmet för arbetsmiljöanpassningar minskar som ett led i detta. • Medarbetare som förutsätts prestera utanför sin kompetensram har lättare

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
			för att uppleva stress utifrån krav och förväntningar. Idag finns till exempel fler barn med särskilda behov som kräver hög kompetens. • Brist på utbildade ersättare vid frånvaro eller planerade kompetensutvecklings- och fortbildningsinsatser medför att verksamhetens utveckling får stå tillbaka. • Risk att varje barn inte får den utbildning som de behöver och har rätt till. Detta innebär minskad likvärdighet och minskad kvalitet.
Förskollärare	 Mindre allvarlig	 Medel	RISK: Kvantitativt: • Om inte antalet förskollärare ökar, så finns risken att kvaliteten och kompetensen i förskolorna utifrån barnens behov och förutsättningar inte stärks. Kvalitativt: • De medarbetare som har formell utbildning får ta ett större ansvar och får därmed en ökad arbetsbelastning vilket påverkar deras arbetsmiljö negativt. Risk även att utrymmet för arbetsmiljöanpassningar minskar som ett led i detta. • Medarbetare som förutsätts prestera utanför sin kompetensram har lättare för att uppleva stress utifrån krav och förväntningar. Idag finns till exempel fler barn med särskilda behov som kräver hög kompetens. • Brist på utbildade ersättare vid frånvaro eller planerade kompetensutvecklings- och fortbildningsinsatser medför att verksamhetens utveckling får stå tillbaka. • Risk att varje barn inte får den utbildning som de behöver och har rätt till. Detta innebär minskad likvärdighet och minskad kvalitet.

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
Kock/Kokerska	 Inte allvarlig	 Låg	RISK: Det erbjuds fortsatt utbildningsplatser för utbildning till kock. Fortsatt ses i rekryteringar att det finns kockar att tillgå med god kompetens för att möta uppdraget. Däremot finns det perspektiv att beakta som kan påverka risken utifrån erbjudande om lön i relation till att flertal kockar tackar nej till lönen som erbjuds. Här finns en pågående dialog om att utmana lönestrukturen. Måltidsenheten anser att sannolikheten är låg att inte lyckas rekrytera det behov som identifieras. Utifrån förskoleförvaltningens arbete för att anpassa organisationen med anledning av färre barn och avveckling av förskolor har behovet förändrats och kommer att förändras sedan måltidsenheten genomförde gapanalysen under våren 2025
Köksbiträde	 Inte allvarlig	 Låg	RISK: Det erbjuds fortsatt utbildningsplatser för utbildning till köksbiträde. Fortsatt ses vid rekrytering att det finns köksbiträde att tillgå med god kompetens för att möta uppdraget. Måltidsenheten anser att sannolikheten är låg att inte lyckas rekrytera det behov som identifieras. Utifrån förskoleförvaltningens arbete för att anpassa organisationen med anledning av färre barn och avveckling av förskolor har behovet förändrats och kommer att förändras sedan måltidsenheten genomförd gapanalysen under våren 2025
Pedagog m inrik förskola	 Mindre allvarlig	 Låg	RISK: Kvantitativt: - Risken finns att förskolornas behov av att öka andelen förskollärare inte tillgodoses. Det innebär en risk att andelen pedagoger med inriktning förskola förblir oförändrad. Kvalitativt: - De medarbetare som har formell utbildning får ta ett större ansvar och får därmed en ökad arbetsbelastning vilket påverkar deras arbetsmiljö negativt. Risk även att utrymmet för

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet	Kommentar till risk
			arbetsmiljöanpassningar minskar som ett led i detta. • Medarbetare som förutsätts prestera utanför sin kompetensram har lättare för att uppleva stress utifrån krav och förväntningar. Idag finns till exempel fler barn med särskilda behov som kräver hög kompetens. • Brist på utbildade ersättare vid frånvaro eller planerade kompetensutvecklings- och fortbildningsinsatser medför att verksamhetens utveckling får stå tillbaka. • Risk att varje barn inte får den utbildning som de behöver och har rätt till. Detta innebär minskad likvärdighet och minskad kvalitet.

Förvaltningens kommentar

Förvaltningen har ingen kommentar.

Kompetensbrist specifik

I detta avsnitt redovisas förvaltningarnas specifika kompetensbrist för olika yrkesgrupper eller sammanslagna grupper samt kritisk kompetens. En specifik kompetensbrist är oftast en kunskap som bedöms saknas och som går att tillskansa sig. En kritisk kompetens beskrivs i detta sammanhang som en roll eller arbetsuppgift där någon annan arbetstagare inte kan sätta sig in i rollen eller arbetsuppgiften relativt snabbt. Det kan vara en hel roll eller del av en roll, det vill säga en eller flera arbetsuppgifter. Rollen eller uppgiften kan vara kritisk trots att den inte är kvalificerad. En kvalificerad roll eller arbetsuppgift är inte kritisk om det finns någon annan arbetstagare som kan utföra arbetet eller snabbt kan sätta sig in i det. Endast kritiska kompetenser som förvaltningen behöver vidta särskilda åtgärder kring redovisas.

Nedan tabell är förvaltningarnas redovisade kompetensbrister inklusive riskanalys.

Förvaltningens kommentar

Bedömningen är att det inte finns någon kritisk kompetens där det krävs särskilda åtgärder bland de yrkesgrupper som omfattas av gapanalysen. Kompetensbrist redovisas i avsnittet "Kvantitativa och kvalitativa gap".

Chefsförsörjning

Här är ett särskilt avsnitt om chefsförsörjning. Här finns mycket att beakta och analysera, tex förvaltningens identifierade kompetensutmaningar och det som synliggjorts i personalredovisningen, verksamhetsanalyser kring chefers förutsättningar, chefens uppdrag osv. Analysen som görs på förvaltningsnivå aggregeras stadsövergripande och en sammanställd analys över stadens chefsförsörjning rapporteras till kommunstyrelsen och beaktas i planering av stadens gemensamma chefssatsningar.

Förvaltningens kommentar

Förskolans framtida utveckling bygger på ett starkt och närvarande chefs- och ledarskap som skapar riktning, trygghet och kontinuitet i arbetet nära barnen.

Lägesbedömning 2025 framhåller, liksom tidigare år rektors utbildningsnära pedagogiska ledarskap som en avgörande förutsättning för att utvecklingsarbetet ska få långsiktiga effekter i arbetet med barnen. Samtidigt betonas vikten av tvärprofessionella analyser där rektorer tillsammans med sina ledningsgrupper och förvaltningens stödfunktioner tillsammans bidrar med perspektiv och underlag, som en förutsättning för högre träffsäkerhet i det fortsatta utvecklingsarbetet

De kommande åren kommer insatser som stärker ledarskapets förutsättningar att prioriteras. Det innebär att säkerställa att rektorer kan prioritera ett utbildningsnära och strategiskt ledarskap men även att skapa strukturer som frigör tid från administrativa uppgifter för biträdande rektorer. Samtidigt ska stödfunktionerna utvecklas för att ge ett mer kvalificerat stöd i analys, prioritering och omsättning av strategier i praktiken. De lokala ledningsgruppernas arbete kommer att utvecklas för att tolka styrdokument och omsätta dem i konkreta handlingar, vilket stärker den strategiska styrningen och skapar professionell trygghet.

Från och med 2026 implementeras nya rektorsområden och en ny chefsorganisering inom områdena med syftet att ge rektorer ökade möjligheter till ett både utbildningsnära och strategiskt ledarskap. Vidare är syftet att stärka förutsättningarna för rektor i det kompensatoriska uppdraget. Biträdande rektorer får ett utvidgat chefsmandat som omfattar personal-, budget- och verksamhetsansvar, vilket stärker deras roll som nära ledare i organisationen. Utbildningsinsatser kommer att erbjudas biträdande rektorer, inom bland annat arbetsmiljö, rehabilitering, ekonomi och strategisk bemanning, för att säkerställa den grundläggande kompetens som krävs för det utökade ansvaret. Den nya organiseringen grundas också i kommunfullmäktiges beslut om att ingen chef ska ansvara för fler än 30 medarbetare och i den pågående nationella utredningen om rektors uppdrag.

Kompetensutveckling är ytterligare en central del av chefsförsörjningsarbetet. Ett av förskolenämndens fokusområden de närmaste åren är att öka antalet chefer inom förskoleförvaltningen som

deltar i stadens ledarutvecklingsprogram, Utvecklande ledarskap (UL). Även förutsättningar att delta i det statliga rektorsprogrammet och för rektorer att delta i fortbildning inom professionsprogrammet är viktiga utvecklingsområden. Förskoleförvaltningen är också delaktig i stadens pågående utvecklingsarbete för att stärka chefers förutsättningar.

Förskolenämndens långsiktiga målsättning är att skapa en chefs- och ledarstruktur som är professionell, hållbar och framåtsyftande. Genom att kombinera organisatoriska förändringar med riktade kompetensutvecklingsinsatser och stärkt stöd från stödfunktionerna säkerställs att det pedagogiska uppdraget står i centrum och att ledarskapet i förskolan präglas av närvaro, strategisk styrning och hög kvalitet.

Äskande och uppföljning av medel

För att skapa förutsättningar för förvaltningarna att åtgärda kompetensgapen tilldelas olika typer av centrala medel. Det kan vara särskilt avsatta budgetmedel eller omställningsmedel. I detta avsnitt redovisas fördelning av medel och en uppföljning av dessa medel.

Förvaltningens kommentar

Nedan följer en beskrivning av äskanden och centralt beviljade medel från KOM-KR (Omställningsfonden) och kommunstyrelsens anslag till förfogande för kompetensutvecklingsinsatser 2025. Dessa benämns KOM-KR 24-26 respektive Budgetmedel 2025 i kolumnen finansieringsmedel i tabellen nedan. Prognosen är att samtliga medel som beviljats kommer att användas för avsedda ändamål fram till 2025-12-31.

Äskande av medel

Yrkeskategorier	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel
Barnskötare	aug-dec	250	Studie - och yrkesvägl edare Komvux 750.000 kr Utbildning svikarier i Bemanningenhet 3,5 mnkr	Kompetenskartläggning barnskötare utan formell kompetens Vikarier för de medarbetare som deltar i kompetensutveckling i yrkessvenska inom ramen för språkutvecklande arbetsplatser	4 250 000	Budgetmedel 2025
Alla yrkeskategorier	jul-dec	4435	Samtliga: Malmö Lär 500.000 kr Program medarbetare Hög korttidsfrånvaro 450.000 kr Medel till fristående förskolor	Implementering Insatser för minskad korttidsfrånvaro	3 661 000	Budgetmedel 2025

Yrkeskategor i	Projektpe riod	An tal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieri ngsmedel
			2,711 mnkr			
Sammanslag ning av yrkesgrupper	jul-dec	3 86 6	Rektor, Rektor bitr förskola - Strategis k bemanning Myrna Palmgren 350.000 k r Barnsköta re, Pedagoge r m inrik förskola, Förskollär are Ökad grundbem anning 2,573 mnkr Barnsköta re, Pedagoge r m inrik förskola, Förskollär are Likvärdigh etsinsatse r+Alla barns rätt till stöd 4,244 mnkr Medarbet are+Chef er inom pedagogis k verksamh et Kurslittera tur Hedersrel aterat våld och förtryck 125.000 k r Barnsköta re,	Öka kunskap och kompetens om strategisk bemanning, stöd i schemaplan ering Stärka förutsättning ar i arbetet med kompetensh öjande insatser Likvärdighet sinsatser utifrån systematiskt kvalitetsarbe te Ökad kunskap om hedersrelate rat våld och förtryck Möjliggöra praktiknära forskning och utbildning	8 232 000	Budgetme del 2025

Yrkeskategor i	Projektpe riod	An tal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieri ngsmedel
			Pedagoge r m inrik förskola, Förskollär are lfous vikarier 940.000 k r			
Barnskötare II		90	Uppdrags utbildning för barnsköta re tre omgångar 3,467 mnkr Handledar utbildning för barnsköta re 60.000 kr	Kompetensh öjning till formell barnskötark ompetens	7 600 000	KOM-KR 24-26

Uppföljning av medel

Yrkeskategor i	Bevil jade mede l	Uppfö ljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv) ?	Över skott /und ersk ott	Omfö rdela de mede l	Omfördelade medel - kommentar
Barnskötare	4 250 000					
Alla yrkeskategor ier	3 661 000					
Sammanstag ning av yrkesgrupper	8 232 151					
Barnskötare II						

Kompetensförsörjningsplan

I Malmö stad upprättas kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan. I denna rapporten redovisas en summering av förvaltningens plan.

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 och åtgärder har olika effekt på olika yrkeskategorier och individer. Kompetensförsörjningsplanerna behöver därför anpassas.

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

- Arbetssätt
- Arbetstid
- Mål
- Attraktivitet
- Personalomsättning
- Utbildning
- Uppdraget
- Demografi
- Lagstiftning
- Konkurrens
- Sjukskrivningar
- Budget



Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

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

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.

I planen grupperar förvaltningarna sina aktiviteter inom 12 olika områden;

1. Rekrytering
2. Arbetsmiljö och rehab
3. Lön (meddellöneförflyttning)
4. Kompetensutveckling/lärande
5. Aktiva åtgärder
6. Chefsförsörjning
7. Omställning
8. Förlänga arbetslivet
9. Schemaläggning o bemanning
10. Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt
11. Arbetsmarknadsåtgärd
12. Annat

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.

I förvaltningarna pågår många olika insatser löpande. I denna planen redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

Förvaltningens redovisade aktiviteter;

Förvaltningens kommentar

Med utgångspunkt i stadens gemensamma struktur för kompetensförsörjningsarbetet följer nedan förskolenämndens inriktning för arbetet de kommande två åren.

Aktivitetsplanen omfattar inte allt arbete som bedrivs inom kompetensförsörjningsområdet inom förskoleförvaltningen. En betydande del av arbetet består av återkommande och etablerade insatser som är en integrerad del av den ordinarie verksamheten. Det gäller exempelvis det systematiska arbetsmiljöarbetet, lönebildningen, mottagandet av studenter och praktikanter, arbetsmarknadsinsatser, grundläggande introduktion av nya medarbetare samt övriga rutiner som kontinuerligt bidrar till att skapa stabilitet och kvalitet i verksamheten. Dessa områden redovisas därför inte som separata aktiviteter, men de fortsätter att utvecklas och utgör en central del av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet.

Därtill pågår organisatoriska förändringar och utvecklingsinsatser som också fungerar som grundförutsättningar för att stärka kompetensförsörjningen. Det kan handla om förändrade arbetssätt, förbättrade stödprocesser, digitala lösningar och strukturer som bidrar till ökad kontinuitet, effektivitet och tydligare ansvarsfördelning. Sammantaget lägger dessa återkommande verksamhetsmoment och organisatoriska utvecklingsarbeten grunden för de mer riktade insatser som lyfts i aktivitetsplanen.

För att skapa en tydligare riktning i arbetet med kompetensförsörjningen har det tagits fram fyra fokusområden som kompletterar nämndens inriktning kopplat till kommunfullmäktiges mål om en god kompetensförsörjning. Fokusområdena samlar de aktiviteter som ska genomföras för att långsiktigt stärka vår förmåga att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetens. Aktiviteterna kan kopplas på olika sätt: vissa relaterar enbart till fokusområdena, andra till både fokusområden och nämndens indikatorer. Samtliga aktiviteter sorteras dessutom in i stadens aktivitetsområden, vilket skapar en enhetlig struktur och gör det möjligt att följa upp arbetet på flera nivåer. Genom denna ordning tydliggörs prioriteringar och det säkerställs att insatserna inom kompetensförsörjningen bedrivs strategiskt, behovsdrivet och i linje med stadens och förskolenämndens övergripande inriktningar.

Förskolenämndens indikatorer år 2025

Minst 90 procent av den pedagogiska personalen ska ha god/hög/mycket hög kompetens
 100 procent formellt utbildade barnskötare per förskola
 Minst 30 procent förskollärare per förskola
 Minst 10 procent pedagoger med inriktning förskola förskola

Kompletterande fokusområden för en god kompetensförsörjning

Växla kompetenssammansättningen i förskolan

Förvaltningen ska successivt öka andelen förskollärare och minska andelen barnskötare och pedagoger med inriktning förskola, i syfte att stärka den samlade utbildningsnivån och den pedagogiska kvaliteten i verksamheten. Nämndens inriktning är att pedagoger med inriktning förskola som befattning successivt fasas ut till förmån för förskollärare genom naturliga avgångar och riktad nyrekrytering mot förskollärartjänster.

Syftet är att säkerställa en långsiktig hållbar kompetensstruktur i linje med förskolans uppdrag och nationella krav. Genom att växla kompetensprofilen stärks förutsättningar för undervisning, systematiskt kvalitetsarbete och kollegialt lärande, vilket bidrar till ökad måluppfyllelse och bättre förutsättningar att bedriva likvärdig förskola i hela förvaltningen.

Förstärka kompetensutvecklingsstrukturen

Samtal om kompetensutveckling och uppdragsdialog i samband med eller utöver ordinarie medarbetarsamtal, ska genomföras årligen på individnivå i hela förvaltningen. Samtalen ska tydliggöra kopplingen mellan verksamheternas mål, den enskildes kompetens och framtida

utvecklingsbehov. Målet är att säkerställa individuella, behovsstyrda och strategiskt riktade insatser.

Syftet är att skapa en mer systematisk och behovsstyrd kompetensutveckling som bidrar till ökad måluppfyllelse och medarbetarnas långsiktiga engagemang.

Utveckla hantering av kompetensdata

Förvaltningen ska utveckla och kvalitetssäkra den samlade hanteringen av kompetensdata i organisationens digitala system. Det innebär både förbättrad registrering av formell kompetens (till exempel intyg och betyg) och utvecklad uppföljning av kompetensutveckling (till exempel tid och omfattning av fortbildningsinsatser). Nämndens inriktning är att skapa en tillförlitlig och aktuell helhetsbild av förvaltningens kompetensförutsättningar som stöd för analys, prognos och strategisk planering.

Syftet är att ge förvaltningen tillförlitliga och användbara fakta om kompetens och kompetensutveckling som grund för kunskapsbaserade beslut och strategisk styrning. Genom förbättrad datakvalitet och uppföljning stärks möjligheten att identifiera behov och prioritera insatser.

Stärka ledning och styrning

Förskolenämnden ska aktivt främja ett professionellt, hållbart och framåtsyftande ledarskap genom att kombinera organisatoriska förändringar med riktade kompetensutvecklingsinsatser. Fortbildning inom stadens ledarutvecklingsprogram, rektorsprogrammet och inom ramen för Professionsprogrammet är här centrala delar.

Syftet är att stärka chefsskapets och ledarskapets kvalitet, hållbarhet och strategiska förmåga i förskolan genom kontinuerlig utveckling, reflektion och erfarenhetsutbyte. Ett starkt och utvecklingsinriktat ledarskap skapar förutsättningar för både hög måluppfyllelse och god arbetsmiljö.

Barnskötare

Aktivitet	Slutdatum
Uppdragsutbildning till barnskötare	2027-03-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 100 procent formellt utbildade barnskötare 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Uppdragsutbildning till barnskötare i samarbete med Komvux Malmö motsvarande 1450 poäng enligt GY25 - tre terminer. Målgrupp är tillsvidareanställda barnskötare som saknar formell kompetens motsvarande tidigare kravprofil om 1100 poäng.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs KOM-KR medel	

Aktivitet	Slutdatum
Utförare Förskoleförvaltningen Komvux Malmö	
Kompetenskartläggning av barnskötare som saknar formell utbildning	2026-02-27
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 100 procent formellt utbildade barnskötare 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Utveckla hanteringen av kompetensdata Systematisk kartläggning av tillsvidareanställda barnskötarens formella och språkliga kompetens hos de som idag saknar registrerad formell kompetens. Syftet är att identifiera gap till önskad formell kompetensnivå/språknivå och skapa underlag för riktade insatser med målet att alla barnskötare ska en formell utbildning.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Budgetmedel 2025 Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen	
Kurs i Svenska som andraspråk 1 (SVA 1)	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 100 procent formellt utbildade barnskötare 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Kompetenskartläggning (per 25-11-03) av barnskötare som saknar formell utbildning visar att det är en tredjedel som saknar Svenska som andraspråk 1. Avsaknaden begränsar möjligheter att studera samtliga komvuxutbildningar.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs KOM-KR Inom befintlig budget	
Utförare Komvux Malmö	
Tekniskt stöd för språkutveckling	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Utreda möjlighet att införa användning av språkapp för barnskötare i behov av att stärka sin svenska, både yrkesinriktad och allmän svenska. Komplement till eller ersättning av tidigare kompetenshöjande insats med språkfokus Kurser som Allmän svenska (nivå A2) Förskola nivå 1 (ung. B1) och Förskola nivå 2 (ung. B2) kan ingå.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs KOM-KR	
Utförare Privat leverantör Enheten för kompetensförsörjning	

Aktivitet	Slutdatum
Samverkansavtal med Göteborgsregionen	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Utveckla hantering av kompetensdata Utreda möjligheterna till att ingå samverkansavtal med Göteborgsregionen avseende utvecklingsarbete kring praktikfrågor. Införa praktikplatsen.se som verktyg för APL-hantering med syfte att effektivisera samordningsprocessen och stödja strategisk planering.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen	
Strategisk plan för praktik	2026-08-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Förstärka kompetensutvecklingsstrukturen Framtagande av en strategisk plan för arbetsplatsförlagt lärande (APL) utifrån nya behov och kapacitet för mottagande.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Enheten för kompetensförsörjning	

Förskollärare

Aktivitet	Slutdatum
Professionsprogrammet	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Möjlighet till kompetensutveckling inom ramen för det nationella professionsprogrammet Professionsprogrammet för förskollärare stärker förskollärares kompetens och undervisning genom kontinuerlig professionell utveckling och kollegialt lärande, med fokus på förskolans uppdrag. Förutsättningar för deltagande i nationellt professionsprogram enligt överenskommelser för studier A-kurser och VAK samt överenskommelse för studier B-kurser.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget 2025-2026	
Utförare Förskoleförvaltningen Lärosäten	

Aktivitet	Slutdatum
Kompetensmodell för förskollärare	2026-06-30
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Förstärka kompetensutvecklingsstrukturen Framtagande av kompetensmodell för förskollärare i samverkan med rektorer, biträdande rektorer och fackliga parter. Tydliga och gemensamma definitioner av viss/god/hög/mycket hög kompetens för yrkesgruppen med utgångspunkt i stadsgemensam mall.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen Sveriges lärare	
Underlag för uppdragsdialog	2026-06-30
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Förstärka kompetensutvecklingsstrukturen Partsgemensamt framtagande av underlag för uppdragsdialoger inom ramen för HÖK24.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen Sveriges lärare	
Introduktionsår för förskollärare	2026-06-30
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Utveckla vidare introduktionsåret för förskollärare för att bättre rusta nya förskollärare i deras yrkesroll.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Pedagogisk utveckling Enheten för kompetensförsörjning	

Rektor

Aktivitet	Slutdatum
Professionsprogrammet	2027-12-31

Aktivitet	Slutdatum
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Möjlighet till kompetensutveckling inom ramen för det nationella professionsprogrammets fortbildningskurser för rektorer/biträdande rektorer (förutsatt att man har fullgjort rektorsprogrammet). A- och B-kurser utifrån förkunskapskrav som krävs.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget 2025-2026	
Utförare Lärosäten Skolverket Förskoleförvaltningen	

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Utbildning Foodiz	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Stärka ledning och styrning Digital utbildning för att stärka kompetensen kring specialkost utifrån trygghet och säkerhet förskola.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Privat leverantör Måltidsenheten	

Sammanslagning av yrkesgrupper

Aktivitet	Slutdatum
Kock, köksbiträden: Tekniskt stöd för språkutveckling	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Utreda möjlighet att införa användning av språkkapp för medarbetare i behov av att stärka sin svenska, både yrkesinriktad och allmän. Komplement till eller ersättning av tidigare kompetenshöjande insatser med språkfokus. En språkkapp som alternativ till utbildningsinsatser på plats är nödvändigt för köksmedarbetare som i regel har ensamarbete och är svåra att ersätta vid frånvaro.	

Aktivitet	Slutdatum
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs KOM-KR	
Utförare Privat leverantör Måltidsenheten	
Rektorer, Biträdande rektorer: Utvecklande ledarskap (UL)	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Stadsgemensam chefsutbildning. Kursen ger kunskap i ledarskapsmodellen och ledarstilar där du som chef får djupare förståelse för dina ledarbeteenden. Syftet är att genom reflektioner och nya insikter utveckla ledarskapet samt skapa en gynnsam utveckling för medarbetare och verksamhet.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen STK HR	
Rektorer, Biträdande rektorer: Mentorskap för chefer i Malmö stad	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Mentorskap erbjuds efter behov i syfte att stärka ledaren i sin roll genom regelbundna samtal under året. Erbjuds chefer på alla nivåer och alla förvaltningar. Mentor och adept kommer från olika förvaltningar.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen STK HR	
Rektorer, Biträdande rektorer: Strategisk bemanning	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Utbildning, efterföljande workshop och fortsatt kompetensutveckling i strategisk bemanning och schemaplanering. Utbildning och workshop leds av extern part, efterföljande utvecklingsarbete och pilotprojekt sker internt på förvaltningen.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Budgetmedel 2025 Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen	

Aktivitet	Slutdatum
Rektorer, Biträdande rektorer (Enhetschefer, Sektionschefer): Nya Ledare	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Ledarutvecklingsprogram för första linjens chefer/ledare med minst sex månader - max två års chefserfarenhet med syfte att utvecklas i ledaruppdraget.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen Förskoleförvaltningen	
Rektorer, Biträdande rektorer: Baspaket Att leda en språkutvecklande arbetsplats	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Basutbildning kring konceptet språkutvecklande arbetsplats för lokala ledningsgrupper. Utgår ifrån ett beprövat arbetssätt utvecklat av Vård och omsorgscollege, men anpassat till förskolans kontext.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Enheten för kompetensförsörjning	
Förskollärare, Förste förskollärare, Pedagog med inr förskola (stödfunktioner): Framtida chefer	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Sex platser i stadens program. Syftet med programmet är att utveckla nya chefer utifrån de behov som staden ser i våra verksamheter idag och framöver och säkra den interna chefsförsörjningen.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare STK HR	
Rektorer, Biträdande rektorer: Kompetensförsörjning Spegla Malmö	2026-06-30
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Pilot kring ett nytt arbetssätt kopplat till aktiva åtgärder inom mångfald och inkludering. Förvaltningen är med som samarbetsförvaltning i ESF-projektet Spegla Malmö.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	

Aktivitet	Slutdatum
Utförare Förskoleförvaltningen STK HR	
Barnskötare, Pedagoger, Förskollärare, Rektorer, Biträdande rektorer: Interna utbildningsinsatser genom Pedagogisk utveckling	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Stärka ledning och styrning Fortsatt utbud av interna utbildningsinsatser exempelvis Trygga barnet, Samtal om svåra ämnen, ELSA-modellen, ICDP, Att utvecklas i förskolan, En väg in i leken. Utöver detta även skräddarsydda utbildningar efter behov. Utbildningarna utförs av enhetens psykologer, specialpedagoger och utvecklingspedagoger.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Pedagogisk utveckling	
Rektorer, Biträdande rektorer (sektionschefer, enhetschefer, avdelningschefer): Chefoskopet	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Kartlägga chefers förutsättningar utifrån Chefoskopet som verktyg och Malmö stads koncept.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen STK HR	
Rektorer, Biträdande rektorer (skyddsombud): Workshop Arbetsmiljö	2026-06-30
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Workshop kring vad det utökade chefsskapet innebär för biträdande rektorer i samverkan. Verktyg för att säkra goda förutsättningar för den nya rollen.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen	
Rektorer, Biträdande rektorer: Utökat rekryteringsstöd	2027-12-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: 100 procent formellt utbildade barnskötare 90 procent god/hög/mycket hög kompetens Växla kompetenssammansättningen i förskolan	

Aktivitet	Slutdatum
Utökat och riktat stöd från HR-avdelningen i rekryteringsprocesser avseende yrkeskategorierna barnskötare, förskollärare, kock och köksbiträden för att kvalitetssäkra kompetensbaserad rekrytering.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen	

Pedagog m inrik förskola

Aktivitet	Slutdatum
Kompetenskartläggning av pedagoger med inriktning förskola	2026-02-28
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Växla kompetenssammansättningen i förskolan Kompetenskartläggning med syfte att inventera aktuell kompetens och identifiera gap till önskad kompetensnivå; förskollärarexamen. Identifiera förslag på insatser på gruppnivå.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen	
Utreda strategier för omställning	2026-08-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Växla kompetenssammansättningen i förskola Utreda strategier för successiv omställning av pedagoger med inriktning förskola till förskollärare.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs KOM-KR Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltningen Fackliga parter	

Rektor bitr förskola

Aktivitet	Slutdatum
HR-baspaket	2026-12-31

Aktivitet	Slutdatum
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Stärka ledning och styrning Erbjudan om utbildningspaket utifrån utökat chefsuppdrag. Utbildningar erbjuds inom: arbetsrätt, arbetsmiljö, rehabilitering, strategisk bemanning, rekrytering, lönebildning.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare HR-avdelningen	
Pilot Medvind Uppgiftsfunktion	2026-08-31
Aktivetsbeskrivning Indikator/Fokusområde: Utveckla hantering av kompetensdata Genomföra pilot för införandet av uppgiftsfunktion i Medvind i syfte att använda digitala verktyg för uppföljning av kompetensutvecklingstid.	
Kostnader och finansiering för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	
Utförare Förskoleförvaltning	