



Protokollsutdrag

Sammanträdestid	2024-04-10 kl 13:00-14:10
Plats	Sessionssalen, stadshuset
Utses att justera	Helena Nanne
Justeringen	2024-04-17
Protokollet omfattar	§97

Underskrifter	Sekreterare	
		Martin Ljungberg	
	Ordförande
		Katrin Stjernfeldt Jammeh	
	Justerande
		Helena Nanne	

Beslutande ledamöter

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S) (Ordförande)
Roko Kursar (L) (Vice ordförande)
Helena Nanne (M) (Andre vice ordförande)
Andréas Schönström (S)
Sofia Hedén (S)
Håkan Fäldt (M)
Anton Sauer (C)
Magnus Olsson (SD)
Anders Olin (SD)
Emma-Lina Johansson (V)
Anders Skans (V)
Stefana Hoti (MP)
Anders Rubin (S) ersätter Mubarik Mohamed Abdirahman (S)

Ej tjänstgörande ersättare

Sanna Axelsson (S)
Anders Nilsson (S)
John Eklöf (M)
Farishta Sulaiman (M)
Tony Rahm (M)
Rickard Åhman Persson (SD)
Anders Pripp (SD)
Tobias Petersson (V)
Sadiye Altundal (V)
Janne Grönholm (MP)
Sara Wettergren (L)

Övriga närvarande

Andreas Norbrant (stadsdirektör)
Anna Westerling (ekonomidirektör)
Carina Nilsson (ordförande kommunfullmäktige (S))
Emma Sandberg (enhetschef)
Henrik Loveby (avdelningschef)
Johanna Juhlin (HR-direktör)
Jonas Rosenkvist (avdelningschef)
Magdalena Bondeson (sektionschef)
Martin Ljungberg (nämndsekreterare)
Micael Nord (näringslivsdirektör)
Nicklas Sjöqvist (enhetschef)
Tomas Barring (chefsjurist)
Ulf Nilsson (enhetschef)

§ 97 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023

STK-2023-288

Sammanfattning

Enligt beslutad process för kompetensförsörjning (2016) i Malmö stad genomförs och redovisas kompetensanalyser från samtliga nämnder vartannat år. I detta ärende redovisas rapporten Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023 samt Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023 till kommunstyrelsen.

Beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. Kommunstyrelsen lägger informationen till handlingarna.

Reservationer och särskilda yttranden

Helena Nanne (M), Håkan Fäldt (M) och Anton Sauer (C) avser lämna in ett gemensamt särskilt yttrande, bilaga 18.

Magnus Olsson (SD) och Anders Olin (SD) avser lämna in ett särskilt yttrande, bilaga 19.

Beslutet skickas till

Samtliga nämnder
Stadskontoret, HR-avdelningen
Stadskontorets handläggare

Beslutsunderlag

- Förslag till beslut KSAU 240402 § 138 med särskilt yttrande (M) Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 240402 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023
- Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023
- Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023
- Funktionsstödsnämndens beslut 231218 § 136 Kompetensförsörjningsrapport 2023
- Kompetensförsörjningsrapport 2023 - Funktionsstödsnämnden
- Miljönämndens beslut 231214 § 206 med särskilt yttrande (M) och (V) - Kompetensförsörjningsplan 2023-2028
- Kompetensförsörjningsplan 2023-2028 - Miljöförvaltningen
- Kulturnämndens beslut 231220 § 132 med reservation (SD) Årlig uppföljning av kompetensförsörjning
- Kompetensförsörjningsplan 2024-2025 för stadskontoret
- Beslut arbetsmarknads- och socialnämnden 231220 § 366 med särskilt yttrande (V), (SD) och (M) Kompetensförsörjningsrapport 2023
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2023 - arbetsmarknads- och socialnämnden

- Grundskolenämndens beslut 231220 § 198 med reservation (M) och (V) Strategisk kompetensförsörjning inom grundskoleförvaltningen – rapport kompetensgap 2023
- Rapport - Kompetensgap och strategisk plan för kompetensförsörjning 2023 - Grundskolenämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämndens beslut 231220 § 139 med särskilt yttrande (M+C), (V) och (SD) Kompetensförsörjningsrapport 2023 (4/4)
- Kompetensförsörjningsrapport 2023 - hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 231214 § 188
- Servicenämnden beslut 231219 § 107
- Rapport - Kompetensförsörjningsplan för serviceförvaltningen 2023-2025
- Tekniska nämnden beslut 231214 § 289
- Kompetensförsörjningsplan 2024 Tekniska nämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 231214 § 316
- Rapport Kompetensförsörjning SBN 2023-12-14
- Förskolenämnden beslut 231213 § 171 med Särskilt yttrande (M), (SD) och (V)
- Förskolenämnden beslut 240124 § 2 med Reservation (SD) och (V) och Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsplan 2023 beslutad i förskolenämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 231219 § 190
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 240126 § 16
- Rapport Kompetensförsörjning 2023 - gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens arbetsutskott beslut 231208 § 179
- Rapport - Kompetensförsörjning 2023 reviderad efter arbetsutskottet 231208

Bilaga 18



Särskilt yttrande

26. Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023

I anslutning till kompetensförsörjningsrapporten för 2023 vill Moderaterna och Centerpartiet framföra en oro över de pågående och ökade kompetensgap inom viktiga yrkesgrupper i Malmö. Vi noterar i rapporterna att de pekar på en alltmer oroande utveckling där kvalitetsmåten inte bara försämras inom områden, utan att försämringen även sprider sig till fler yrkeskategorier än tidigare. Det är djupt oroande att personalomsättningen fortsätter att öka och att detta i synnerhet gäller yrkesgrupper som är avgörande för kvaliteten på de tjänster som erbjuds Malmös invånare.

Det är av yttersta vikt att staden vidtar konkreta och verksamma åtgärder för att motverka den höga personalomsättningen och de kompetensbrister som råder. Vi hoppas att arbetet intensifiera med att genomföra strukturerade avgångssamtal för att identifiera orsakerna till varför medarbetare väljer att lämna sina tjänster. Det är likaså kritiskt att förbättra arbetsförhållandena för chefer som arbetar i första linjen, som ofta bär ett orimligt tungt ansvar.

Moderaterna och Centerpartiet vill framhäva vikten av att öka andelen utbildade undersköterskor inom vården. Det är oacceptabelt att nästan en fjärdedel av de som påbörjar sin utbildning inte fullföljer dem.

För att Malmö stad ska kunna stå stark i konkurrensen om kvalificerad personal från andra delar av Sverige, måste stadens ledning också visa upp en konkret plan för hur man avser att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Det innefattar att erbjuda konkurrenskraftiga arbetsvillkor, att arbeta för en förbättrad arbetsmiljö och att se till att medarbetare trivs på arbetet.

Kommunstyrelsen 2024-04-10

Helena Nanne (M)

Håkan Fäldt (M)

Anton Sauer (C)

Med instämmande av

Farishta Sulaiman (M)

John Eklöf (M)

Tony Rahm (M)



Särskilt yttrande

STK-2023-288 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023

Enligt beslutad process för kompetensförsörjning (2016) i Malmö stad genomförs och redovisas kompetensanalyser från samtliga nämnder vartannat år. I detta ärende redovisas rapporten Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023 samt Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023 tillkommunstyrelsen.

Sverigedemokraterna ser det som väldigt oroväckande att kompetensförsörjningsgapet är så pass stort inom vissa sektorer såsom skola, äldreården och socialtjänsten. Det är viktigt, både i antal medarbetare, tjänster och erfarenhet se till att minimera kompetensförsörjningsgapet så gott som det går. Det krävs en organisation med tillräcklig kompetens för att kunna bedriva en bra verksamhet, framför allt då gentemot Malmöborna.

Intensifiering av arbetet med att bibehålla och rekrytera för att minska kompetensförsörjningsgapet är därmed av största vikt. Aktuella insatser måste utvärderas och drivas vidare, förändras eller rentav avvecklas om det visar sig att det skulle vara kontraproduktivt. Malmö stad måste bli ledande i frågan om att vara en god och attraktiv arbetsgivare där individer vill arbeta, samtidigt som vi finner plats i organisationen där de behövs.

Kommunstyrelsen 2024-04-10

Magnus Olsson

Anders Olin

Med instämmande av

Rickard Åhman Persson

Anders Pripp



Datum

2024-03-25

Vår referens

Petra Smedjeback

HR-specialist

petra.smedjeback@malmö.se

Tjänsteskrivelse

Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023 STK-2023-288

Sammanfattning

Enligt beslutad process för kompetensförsörjning (2016) i Malmö stad genomförs och redovisas kompetensanalyser från samtliga nämnder vartannat år. I detta ärende redovisas rapporten Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023 samt Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023 till kommunstyrelsen.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen lägger informationen till handlingarna.

Beslutsunderlag

- Rapport Kompetensförsörjning SBN 2023-12-14
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 231214 § 316
- Fritidsnämnden beslut 231214 § 188
- Förskolenämnden beslut 231213 § 171 med Särskilt yttrande (M), (SD) och (V)
- Kompetensförsörjningsplan 2024 Tekniska nämnden
- Tekniska nämnden beslut 231214 § 289
- Rapport - Kompetensförsörjningsplan för serviceförvaltningen 2023-2025
- Servicenämnden beslut 231219 § 107
- Funktionsstödsnämndens beslut 231218 § 136 Kompetensförsörjningsrapport 2023
- Kompetensförsörjningsrapport 2023 - hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämndens beslut 231220 § 139 med särskilt yttrande (M+C), (V) och (SD) Kompetensförsörjningsrapport 2023 (4/4)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2023 - arbetsmarknads- och socialnämnden
- Beslut arbetsmarknads- och socialnämnden 231220 § 366 med särskilt yttrande (V), (SD) och (M) Kompetensförsörjningsrapport 2023
- Rapport - Kompetensgap och strategisk plan för kompetensförsörjning 2023 - Grundskolenämnden
- Grundskolenämndens beslut 231220 § 198 med reservation (M) och (V) Strategisk kompetensförsörjning inom grundskoleförvaltningen –
- rapport kompetensgap 2023
- Kompetensförsörjningsplan 2024-2025 för stadskontoret

- Kulturnämndens beslut 231220 § 132 med reservation (SD) Årlig uppföljning av kompetensförsörjning
- Kompetensförsörjningsplan 2023-2028 - Miljöförvaltningen
- Miljönämndens beslut 231214 § 206 med särskilt yttrande (M) och (V) - Kompetensförsörjningsplan 2023-2028
- Kompetensförsörjningsrapport 2023 - Funktionsstödsnämnden
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 240402 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2023
- Kompetensförsörjningsplan 2023 beslutad i förskolenämnden
- Förskolenämnden beslut 240124 § 2 med Reservation (SD) och (V) och Särskilt yttrande (M)
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 240126 § 16
- Rapport Kompetensförsörjning 2023 - gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 231219 § 190
- Rapport - Kompetensförsörjning 2023 reviderad efter arbetsutskottet 231208
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens arbetsutskott beslut 231208 § 179
- Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023
- Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023

Beslutsplanering

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2024-04-02

Kommuncentral samverkan 2024-04-05

Kommunstyrelsen 2024-04-10

Beslutet skickas till

Samtliga nämnder

Stadskontoret, HR-avdelningen

Stadskontorets handläggare

Ärendet

Enligt beslutad process för kompetensförsörjning i Malmö stad genomförs och redovisas kompetensanalyser från samtliga nämnder vartannat år. I detta ärende redovisas rapporten Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023 samt Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023 till kommunstyrelsen.

Det har sen 2016 då kommunstyrelsen beslutade om ett stadsgemensamt arbetssätt kring kompetensförsörjning upprättats kompetensförsörjningsplaner med utgångspunkt i Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi. I år sammanställs alla stadsövergripande insatser, både sådana som redan pågår och några förslag till nya insatser inom Malmö stad, också i en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan. Planen ska tydligare åskådliggöra allt som görs på området i staden och rikta, förstärka strategiskt prioriterade stadsgemensamma insatser för att stödja förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning. Den ska också underlätta förankring och kommunikation av satsningar, både pågående och kommande. Genom en gemensam plan blir det också enklare att koordinera och binda samman insatser inom olika specialistområden och mellan förvaltningar för helhetsperspektiv, synergieffekter och prioriteringar.

De förflyttningar som synliggörs i kompetensanalyserna och planerna de senaste åtta åren visar att verksamheten håller på att utvecklas och anpassar kompetens, uppdrag och inre förutsättningar efter de yttre förutsättningar som finns. Det finns ingen snabb eller enkel lösning att förändra ett kompetensgap utan arbetet kräver uthållighet, anpassningsbarhet och långsiktighet.

För att öka förmågan att kompetensförsörja verksamheterna och stärka interna och externa samarbeten har en kompetensförsörjningskonferens med både interna och externa parter genomförts januari 2024. Resultatet av konferensen tillsammans med 2023 års analyser och handlingsplaner, budgetskrivelsen, kompetensförsörjningsstrategin, rapporten utblick Malmö och tillväxtkommissionens rapport lägger grunden för stadsgemensamma prioriteringar i Malmö stads kompetensförsörjningsplan som finns i rapporten Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023.

Stadskontorets bedömning

Malmö stad står precis som andra kommuner och övriga sektorer inför stora kompetensutmaningar. Stadens position och konkurrenskraft på arbetsmarknaden kommer att vara beroende av hur väl stadens verksamheter lyckas med kompetensförsörjningsarbetet.

Av nämndernas analyser och redovisning framgår det att de utvecklar kompetensförsörjningsarbetet genom att integrera det med andra områden och processer så som till exempel verksamhetsplanering och budget. Medvetenheten och arbetet med kompetensförsörjningsutmaningen ökar i stadens verksamheter. Det upprättas strategiska och långsiktiga planer för att komma till rätta med utmaningarna. Nämndernas insatser tillsammans med det stadsgemensamma arbetet skapar förutsättningar för en god kompetensförsörjning, inom ramen för det som Malmö stad som arbetsgivare kan påverka. Att fortsätta nämndernas systematiska och strategiska arbete med kompetensanalyser och kompetensförsörjningsplaner är viktigt. Det kommer att vara avgörande att Malmö stads verksamheter samarbetar internt och att Malmö stad även etablerar externa samarbeten, utvecklar arbetssätt och driver välfärdsutveckling.

I ärendet finns nämndernas rapporter samt en stadsgemensam sammanställning av dessa (Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023). Det finns också en rapport (Rapport - Kompetensförsörjning plan Kommunstyrelsen 2023) med sammanställning över stadsövergripande åtgärder där också nämndernas redan beslutade planer finns med.

Förslaget är att kommunstyrelsen lägger informationen till handlingarna.

Ansvariga

Johanna Juhlin HR-direktör
Magdalena Bondeson Sektionschef
Andreas Norbrant Stadsdirektör

Rapport – Kompetensförsörjningsplan (Kommunstyrelsen) 2023

Innehållsförteckning

Malmö stad	5
Hur Malmö stad arbetar med kompetensförsörjningsplaner	5
Bakgrund och områden att beakta;.....	7
Kompetensanalys 2023	7
Fokus och plan sammanfattat.....	7
Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi	8
Kompetensförsörjningskonferens	9
Budget och målområde en god organisation	9
Tillväxtkommissionens slutsatser	10
Avtalsrörelsen	10
Malmö stads aktivitetsplan	11
Arbetsmarknads- och socialnämnden	12
Aktivitetsplan	15
Sektionschef C	17
Socsekr myndigh ek biså	18
Socsekr myndigh famhem	19
Socsekr myndigh vuxna	20
Socsekr myndighet BoU	21
Socialsekreterare stöd, råd, samtal och behandling.....	22
Förste socialsekreterare.....	24
Fritidsnämnden	25
Aktivitetsplan	25
Badvärd.....	25
Fritidsassistent.....	26
Funktionsstödsnämnden	27
Aktivitetsplan	27
Fysioterapeut.....	27
Sektionschef C	27
Sjuksköterska	28
Sjuksköterska	29
Alla yrkeskategorier	29
Förskolenämnden	31
Aktivitetsplan	31
Barnskötare.....	32
Förskollärare.....	32
Pedagog	34
Alla yrkeskategorier	34

Ledarförsörjning och ledarutveckling.....	35
Grundskolenämnden	37
Aktivitetsplan	37
Elevassistent.....	37
Grundlärare fritidshem	38
Speciallärare.....	38
Alla yrkeskategorier	39
Grundskollärare.....	40
Grundskollärare.....	41
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.....	42
Aktivitetsplan	42
Alla yrkeskategorier	42
Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	46
Aktivitetsplan	46
Sektionschef C	46
Sjuksköterska	46
Undersköterska	47
Alla yrkeskategorier	48
Kommunstyrelsen	50
Aktivitetsplan	50
Upphandlare	50
Upphandlare	51
Kulturnämnden	52
Aktivitetsplan	52
Miljönämnden	53
Aktivitetsplan	53
Alla yrkeskategorier	54
Servicenämnden	56
Aktivitetsplan	56
Aktivitetsplan 2023-2025	57
Stadsbyggnadsnämnden	59
Aktivitetsplan	59
Alla yrkeskategorier	59
Tekniska nämnden.....	61
Aktivitetsplan	61
Alla yrkeskategorier	61

Malmö stad

Hur Malmö stad arbetar med kompetensförsörjningsplaner

I Malmö stad upprättas kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan. I denna rapporten redovisas Malmö stads och förvaltningarnas planer.

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 på olika nivåer.



Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen utgår från Kompetensförsörjningsstrategin som är beslutad av Kommunstyrelsen;

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

dessas 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.

Bakgrund och områden att beakta;

Kompetensförsörjning är komplext och det finns många olika analyser och styrdokument att beakta inför framtagande av en stadsgemensam plan. Nedan är några av dessa sammanfattade. Det pågår också redan många olika aktiviteter både inom förvaltningarna, mellan förvaltningar och stadsövergripande.

I rapporten finns sammanfattning av de områden som den stadsgemensamma planen särskilt beaktar;

- Nämndernas kompetensanalys och planer 2023 inklusive dialogen på Malmö stads Kompetensförsörjningskonferens januari 2024.
- Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi
- Budget och målområde en god organisation kopplat till kompetensförsörjning
- Tillväxtkommissionens slutsatser kopplat till kompetensförsörjning
- Rapport utblick Malmö 2035
- Avtalsrörelsen

Kompetensanalys 2023

Analysen visar stora kompetensutmaningar både kvalitativa och kvantitativa. Både för att det saknas kompetens men också för att rörligheten är stor. Det finns identifierat allvarliga risker för både verksamheten och arbetsmiljön. Den visar också att det pågår många insatser inom respektive förvaltning och mellan förvaltningarna. Ett observandum i sammanhanget är att sen omorganisationen då det blev fackförvaltningar finns många yrkesgrupper främst inom en och samma förvaltning. Nedan lista är en sammanfattning av det som förvaltningarna har beskrivit som åtgärder för att hantera kompetensgapet. Det är tydligt att flera förvaltningar planerar att göra liknande insatser.

Nämndernas fokus och plan sammanfattat

- Kollegialt lärande, kompetensutveckling, utbildning, kompetenshöjande insatser och att skapa och möjliggöra karriärvägar för medarbetare.
- Att ha ett nära samarbete med lärosäten och utbildningsanordnare kring utbildningsbehov, utbildningsinnehåll och att attrahera och skapa ingångar för studenter.
- Stärka chefers förutsättningar för ett bra ledarskap, chefsutveckling, och utveckla framtida ledare
- Stärka professionen. Att analysera och tydliggöra roller, uppdrag och arbetsuppgifter för både chefer och medarbetare.
- Utveckla arbetssätt, 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.
- Upprätta önskad lönestruktur och utveckla arbetssätt för lönebildning
- Utveckla rekryteringsarbetet och bredda rekryteringen
- Utveckla introduktion.
- Utvecklingsarbete kring förmågan att kompetens och personalplanera.
- Kvalitetssäkrade och smidiga rekryteringsflöden, aktivt söka nya målgrupper att rekrytera och att arbeta aktivt med arbetsgivarmärket och attrahera medarbetare.
- Kartläggning, analys och åtgärder för att minska personalomsättning och sjukfrånvaro samt öka andelen heltidsanställda, bla genom exitintervjuer/enkäter.

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi

2018 beslutade Kommunstyrelsen om en stadsgemensam kompetensförsörjningsstrategi som tagits fram i samverkan med samtliga nämnder och fackliga. Den beskriver var Malmö stad vill vara och vilka tre handlingsvägar som ska ta oss till önskat läge. Utifrån strategin upprättas vartannat år planer inom varje nämnd som löpande följs upp och utvärderas.

Här vill vi vara

- Vi förstår, är nyfikna på och har mod att prova ny teknik, förändrade arbetssätt och nya samarbeten.
- Medarbetarnas kompetens är i ständig rörelse för att möta Malmöbarns förändrade behov.
- Medarbetarnas kompetens skapar både incitament och förutsättningar för verksamhetsutveckling och ses som avgörande för verksamhetens kvalitet.
- Cheferna är rustade och motiverade att ta tillvara på kompetensen hos medarbetarna för att utveckla verksamheten.
- Kompetensförsörjningsarbetet leds och drivs av chefer tillsammans i ledningsgrupper och i dialog med fackliga representanter i förvaltningsråd. Det är en integrerad del i verksamhetsutvecklingen.
- Våra yrken, roller, arbetsuppgifter och arbetsplatser upplevs som attraktiva och hållbara av nuvarande och blivande medarbetare.

Hur tar vi oss dit

Tre handlingsvägar har identifierats som särskilt avgörande för vårt arbete med kompetensförsörjning i Malmö stad.

1. Vi ser varje medarbetare som en investering

- Kompetensen hos medarbetarna i Malmö stad är verksamhetsavgörande. Investering i medarbetarnas kompetens är en investering i välfärden, i vår förmåga att möta behov och förväntningar.
- Det handlar om att möjliggöra karriärer, att prova nya roller eller arbetsuppgifter och att ha kompetensutbyte och ett lärande med kollegor i vardagen.
- Genom att satsa på arbetsmiljön, delaktighet och inflytande och chefs- och ledarskapet skapas förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och det livslånga lärandet.
- Genom att satsa på att behålla erfarna medarbetare och stimulera till utveckling under hela arbetslivet.

2. Vi utvecklar våra arbetssätt

- För att lyckas med välfärdsuppdraget utvecklar vi ständigt vårt sätt att bedriva vår verksamhet. Vi skapar förutsättningar för förändring genom att utveckla våra innovativa förmågor och vår kultur så att vi vill och vågar prova ny digital teknik, utvecklade arbetssätt och arbetsorganisation.
- Genom att identifiera vad vi behöver göra mer eller mindre av skapar vi förutsättningar för kärnkompetensen att klara uppdraget med hög kvalitet.
- Möjligheterna och utmaningarna inom kompetensförsörjning påverkar hur verksamheten bedrivs. Därför integrerar vi kompetensarbetet i verksamhetsutvecklingen.

3. Vi satsar på innovativ samverkan

- Vår framgång bygger på vår förmåga att samarbeta och skapa delaktighet och engagemang för vårt uppdrag. Malmö stad kan inte ensam lösa kompetensutmaningarna, vi gör det i samverkan med andra tex lärosäten, myndigheter, andra kommuner, Malmöborna, civilsamhället och näringslivet.
- Vi bjuder in och involverar för att ha dialog om möjligheter och lösningar till kompetensutmaningarna idag och i framtiden.
- Vi ger förutsättningar för samverkan genom hur vi organiserar oss, vårt chefs- och ledarskap och genom att ha mod och tillit till varandras kompetens.

Så här gör vi

Vi integrerar kompetensförsörjningsarbetet med verksamhetsutvecklingen och arbetar tillsammans för att kompetensförsörjningsstrategin ska genomsyra arbetet.

Vi omsätter strategin i vårt gemensamma arbete med kompetensanalyser och kompetensförsörjningsplaner och har dialog om hur den kan skapa mening och användas för att nå framgång. Arbetet i den befintliga kompetensförsörjningsprocessen med kompetensgap och planer fortskrider med strategin som paraply och riktning för analyser och planer på alla nivåer. Stadskontoret stödjer och koordinerar samarbetet mellan Malmö stads förvaltningar, (till exempel genom att skapa forum för dialog). Tillsammans arbetar vi för att stärka samverkan med Malmö universitet, andra lärosäten och omvärlden.

Kompetensförsörjningskonferens

Den 19/1 2024 genomfördes en kompetensförsörjningskonferens där förvaltningarna presenterade sina kompetensanalyser/-utmaningar och flera interna och externa intressenter lyssnade och deltog sedan i en workshop där gemensamma åtgärder diskuterades. Inbjudna utöver förvaltningsrepresentanter var; SKR, Arbetsförmedlingen, Komvux, Näringslivsavdelningen, SYV-representanter, Omställningsfonden, Arbetsmarknadsavdelningen, HR-avdelningen, Malmöuniversitet.

Dialogen och förslagen till **stadsgemensamma åtgärder** handlade i huvudsak om;

- Kompetensutveckling och lärande tex öka digital kompetens och yrkessvenska
- Intern rörlighet, karriärtrappor och lärande
- Attrahera och behålla ungdomar.
- Förbättring av arbetsmiljön och ledarskapet (chefers kompetens och förutsättningar).
- Att skapa tydliga och anpassade utbildningsprogram - skräddarsy utbildning för att arbetsmarknaden ska matcha kompetensbehovet genom att satsa på vuxenutbildning.
- Marknadsföra staden bättre och öka samverkan internt och externt

Budget och målområde en god organisation

Fokus i budget och målområdet kan utifrån kompetensförsörjning sammanfattas med;

- Öka samverkan inom staden och utom staden.
- Skapa goda förutsättningar för ett gott ledarskap
- Breddad rekrytering, ha en inkluderande och jämställd arbetsmiljö.
- Skapa förutsättningar för grunduppdraget genom att minska administrationen, kontrollen och öka tilliten.
- Möjliggöra effektivisering genom digitalisering
- Arbeta för en hållbar grundbemanning.

- Öka samarbetet med studie- och yrkesvägledarna, komux, Malmö universitet och arbetsmarknadsavdelningen för att matcha insatser med stadens kompetensförsörjningsutmaningar.
- Fortsätta satsningar för att förlänga arbetslivet och utveckla yrkessvenskan hos medarbetare.

Tillväxtkommissionens slutsatser

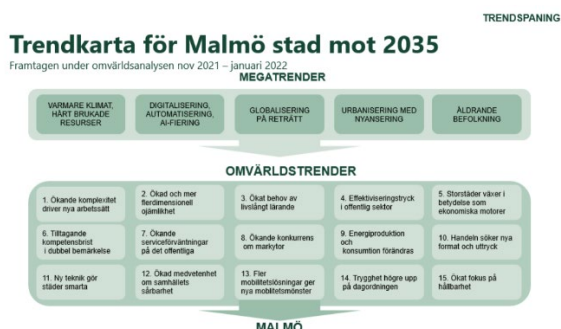
I tillväxtkommissionens rapport inom områden med beröringspunkter med kompetensförsörjning är det fokus på matchningsinsatser, utbildningsvägledning, utbildningsinsatser och livslångt lärande. Anpassa utbildning efter arbetsmarknadens behov. Utveckla och stärk samarbetet mellan verksamheterna och andra externa aktörer.

Rapport utblick Malmö 2035

En kort sammanfattning av rapporten inom områden med koppling till Malmö stads kompetensförsörjning; Malmö är Sveriges snabbast växande stad, går mot lägre inflation och högre arbetslöshet, medellivslängden ökar, lågkonjunkturen bedöms bli utdragen och det bedöms bli en avmattning i näringslivet. Pendlingen till Malmö ökar, medellivslängden ökar och andelen elever med gymnasiebehörighet ökar.

En trendkarta är framtagen där det i denna kontexten blir särskilt viktigt att lyfta fram 3 omvärldstrender;

1. **Ökad komplexitet driver nya arbetssätt** – här betonas vikten av samarbete, att det krävs nya arbetssätt, en kultur av relationsbyggande och medarbetare som kan lämna stuprören och bidra till en helhet.
2. **Ökat behov av livslångt lärande** – här beskrivs en snabbt föränderlig värld som kräver lärande och utveckling i vardagen, samarbeten med lärosäten om kompetensbehov i verksamheterna blir viktigare och möjlighet till personlig utveckling ökar attraktiviteten hos arbetsgivare.
3. **Effektiviserings tryck i offentlig sektor** – brist på finansiella- och kompetensresurser kräver effektiviseringar och förändrat arbetssätt för att klara uppdraget.



Avtalsrörelsen

Under våren 2024 pågår avtalsförhandlingar mellan SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) och sex fackliga motparter. Kollektivavtalen är en av flera viktiga pusselbitar för att möta kompetensutmaningen. Det har under de senaste åren gjorts flera avtalsförändringar i den riktningen som t ex förhöjda pensionsavsättningar, nytt avtal för studier och omställningsinsatser samt satsningar på arbetet med friskfaktorer.

Malmö stads aktivitetsplan

Med ovan som utgångspunkt finns en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan.

Huvudrubrikerna/områdena utgår ifrån Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi ”Vi ser varje medarbetare som en investering”, Vi utvecklar våra arbetssätt” och ”vi satsar på innovativ samverkan”.

Förslag till nya prioriterade satsningar 2024-2026.

Strategiområde	Delområde	Aktivitet	Ansvariga
Vi ser varje medarbetare som en investering	Kompetensutveckling	Utreda behov och möjlighet att stadsgemensamt samordna hantering av medarbetarsamtalet inkl utvecklingsplaner och kompetenshantering för medarbetaren och utreda behov av systemstöd för detta.	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna
		Stadsgemensam introduktion för medarbetare	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna
		Samordna HRs utbildningar inom Malmö lär	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna
	Chefers förutsättningar	Ta fram normtal/riktvärde för antal medarbetare per chef samt parametrar att beakta	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna
Vi utvecklar våra arbetssätt	Intern rörlighet	Utreda möjligheterna att mellan förvaltningarna ha ett utbyte av personal/dela på kompetens och upprätta checklista/stöd för detta.	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna
Vi satsar på innovativ samverkan	Kompetensförsörjning	Utreda möjligheterna att starta ett stadsgemensamt kompetensråd för koordinering och samordning av kompetensbehov för att få utbildningar som möter kommunens behov och effektiva och medvetna utbildnings- och yrkesval och hantering av vägarna in till Malmö stad. Både studenter och arbetssökande.	STK-HR avdelningen tillsammans med förvaltningarna

Pågående stadsövergripande arbete inom strategiområdet ”vi ser varje medarbetare som en investering”.

Delområde	Aktivitet	Ansvariga
Attrahera	Kandidatupplevelse , Malmö stad följer upp kandidaters upplevelse av rekryteringsprocesser och identifierar förbättringsåtgärder. Arbetet samordnas över staden, uppföljningar görs för samtliga förvaltningar.	STK HR-avdelningen
	Employer branding i sociala medier , Malmö stad har ett gemensamt arbetssätt för arbetsgivarvarumärkesprofilerande arbete på LinkedIn, Instagram och Facebook. Arbetet följer "Strategi för employer branding i sociala medier" och styrs av STK med operativt stöd från HR-service	STK HR-avdelningen
	Arbetsgivarvarumärkesstrategi , Syftet med strategin är att skapa en gemensam grund för arbetsgivarvarumärket Malmö stad, underlätta employer branding arbetet, möjliggöra en flexibilitet utifrån målgruppen så att vi kan attrahera, utveckla och behålla kompetens.	STK HR-avdelningen
Chefsutveckling	Tydliggöra chefsuppdraget - Ta fram en beskrivning av chefsens uppdrag	STK HR-avdelningen
	Introduktion för chefer - Utveckla den stadsgemensamma introduktionen med fokus på arbetsgivarrollen	STK HR-avdelningen
	Översyn över stadsövergripande ledarutvecklingsinsatser - Översyn och ev revidering av Ledarcentrums utbud för att stärka chefs- och ledarskapet ytterligare.	STK HR-avdelningen
	Framtida ledare - Översyn över programmet för att attrahera chefsrollen	STK HR-avdelningen
	UL - Utvecklande ledarskapsprogram för stadens samtliga chefer.	STK HR-avdelningen
Kompetensutveckling	Malmö lär , implementering och organisering av ett stadsgemensamt LMS samt sammanhållet genom nätverk med samtliga FV samt stadsgemensamma riktlinjer	STK HR-avdelning för framtagandet och hålla samman nätverk och riktlinjer. Samtliga fv utifrån behov med stöd av STK HR-avdelningen
	Lärmodell , framtagen i samarbete med lunds universitet som metodstöd för lärande i verksamheten	STK HR-avdelning för framtagandet. samtliga fv utifrån behov med stöd av HR-avdelningen
	Förläng arbetslivet , Studie av stadens förmåga att ta tillvara på seniora medarbetare och sprida goda exempel genom ett studentmedarbetaruppdrag. Förmån i pensionsriktlinjerna: flexibel avgång.	STK HR-avdelning för framtagandet. samtliga fv utifrån behov med stöd av HR-avdelningen
	Kompetensmodell , en modell framtagen i samarbete med HVOF, FSF, GRF och GVF för att tydliggöra kompetensbehov och utvecklingsmöjligheter för olika yrkesgrupper. Pilot på sjuksköterskor.	STK HR-avdelning för framtagandet. samtliga fv utifrån behov med stöd av HR-avdelningen
	Genomför kontinuerligt stadsövergripande utbildningar för chefer och HR	STK HR-avdelning
	KOM-KR medel , för proaktiva insatser fördelas drygt 17 miljoner kronor till yrkesgrupper med stora kompetensgap. (barnskötare, undersköterskor, vårdbiträden, elevassistenter/grundlärare fritidshem	STK HR-avdelning i samarbete med fv
Förmåner	Utifrån centrala parterers samsynsdokument gällande utbildningsanställningar för sjuksköterskor under specialistutbildning, erbjuder staden sjuksköterskor betald specialistutbildning.	STK HR-avdelning tillsammans med Hälsa-vård och omsorgsfv och Funktionsstödsfv.
	Förmåncyklar , erbjudande till alla medarbetare med tillsvidareanställning att teckna avtal om cykel på 3 år	Kommunstyrelsen efter beslut Kommunfullmäktige i samband med ny mötes- och resepolicy.
	Löneanalys - synkronisering av arbetet med att göra löneanalyser tillsammans med kompetensanalyser. - fortsatt utveckling av stadens lönebildningsarbete	STK HR-avdelning med stöd av samtliga förvaltningar

Pågående stadsövergripande arbete inom strategiområde "Vi utvecklar våra arbetssätt".

Delområde	Aktivitet	Ansvariga
Digitalisering	Aktiv omvärldsbevakning för att stödja verksamhetens nuvarande och framtida behov inom HR-området.	STK HR-avdelningen
	Framtagande av applikationer som stödjer chefer	STK HR-avdelningen
Arbetsmiljö	Friskfaktorer: Inventera behov av stöd för främjande arbetsmiljöarbete genom friskfaktorer.	STK HR-avdelningen
	Modul om arbetsmiljö i medarbetarenkäten	STK HR-avdelningen
	Integrera aktiva åtgärder med SAM: Utforska möjligheter att integrera arbetssätten och uppföljningar inom området.	STK HR-avdelningen
	Arbetet mot våld och hot: Förstärkning av riktlinjer och det lokala skyddsarbetet mot våld och hot	STK HR-avdelningen
	Utveckling kränkande särbehandling: Utveckling av arbetssättet samt utbildningsinsatser för HR, chefer och SO.	STK HR-avdelningen
	Staden har utarbetat en plan för lokalt arbete för strategisk kompetensförsörjning inom ramen för HÖK 21, Lärarförbundets och Lärarnas Riksförbunds samverkansråd.	STK HR-avdelningen i samarbete med FörskolefV, GrundskolefV, KulturfV och Gymnasie- och vuxenutbildningsfV
	Fortsatt arbete inom projektet schema och bemanning. Syftet är att utveckla organisationens förmåga till såväl lång- som kortsiktig bemanningsplanering vilket inkluderar ett IT-stöd och rekommendationer för arbetstidens förläggning.	STK HR-avdelningen i samarbete med förvaltningarna
Anställningsvillkor		
Breddad rekrytering	Exitsamtal med chefer som slutar	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Insatser kompetensutveckling rekryterare/HR-konsulter	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Nytt mentorskapsprogram	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Utreda metoder för jämlikhetsdata (bättre mäta breddad rekrytering). Idag följer vi bland annat upp genom att köpa uppgifter från Nyckeltalsinstitutet och SCB	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Följa upp karriärvägar för deltagare i Framtida ledare	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Utveckla metod för aktiva åtgärder (utvecklingsarbete inkludering/breddad rekrytering)	STK HR-avdelning tillsammans med samarbetsförvaltningarna
	Fördelningsmodell arbetsmarknadsanställningar (Leds av ASF)	Arbetsmarknads- och socialnämnden
	Utveckla internutbildningar för arbetsmarknadsanställningar (Leds av ASF)	Arbetsmarknads- och socialnämnden
Insatser stärka arbetsmarknadsanställda	Arbetsmarknads- och socialnämnden	
Utveckla handledaruppdraget	Arbetsmarknads- och socialnämnden	
Mångfald och inkludering	Utbildningsinsatser inom normer, mångfald och inkludering.	STK HR-avdelningen
	Utveckling av medarbetarenkät med modul för att mäta inom området.	STK HR-avdelningen
	Utveckla metod för aktiva åtgärder (utvecklingsarbete inkludering/breddad rekrytering)	STK HR-avdelningen
Chefsförsörjning	Chefers förutsättningar - utreda ett stadgemensam "riktvärde" vad gäller antal medarbetare per chef	STK HR-avdelningen

Pågående stadsövergripande arbete inom strategiområdet "Vi satsar på innovativ samverkan"

Delområde	vitet	Ansvariga
Studenter	Studentmedarbetarprogrammet, Malmö stad har ett studentmedarbetarprogram där studenter parallellt med studierna får möjlighet att praktisera akademiska kunskaper och få värdefulla erfarenheter, kontakter och referenser som kan stärka övergången från studier till yrkesliv.	STK HR-avdelningen
	Karriärövergångsstrategi, Studentstaden Malmö är ett samarbete mellan Malmö stad, Malmö universitet och studentkårerna och har målet att göra Malmö till den bästa studentstaden. Ett fokusområden handlar om arbetsliv i form av en karriärövergångsstrategi för bland annat framtagande av praktikplatser, examensarbete och traineetjänster i Malmö stad.	STK HR-avdelningen
	Arbetsmarknads-mässor för studenter, samarbete med universiteten och samordning i staden	STK HR-avdelningen
Samverkan	Nätverk SKR - Genom vårt deltagande i SKR:s olika nätverk samarbetar vi på nationell nivå för att möta kompetensutmaningen	STK HR-avdelningen
	Nätverk andra aktörer - genom att delta i olika nätverk kan vi tillsammans förflytta olika	STK HR-avdelningen
	Kompetensförsörjningskonferens, samtliga förvaltningar delade bilder över utmaningarna, till konferensen januari 2024 där inbjudna från MAU, Omställningsfonden, AF, Komvux, SKR, Arbetsmarknadsavd, Näringslivsavd, SYV deltog för att öka samarbetet och hjälpas åt med kompetensutmaningen. Ny konferens planeras 2026.	STK HR-avdelningen
	CGHRM - samarbete och dialog med centurm för global HRM, Göteborgs universitet inom forskning på HR-området.	STK HR-avdelningen

Arbetsmarknads- och socialnämnden

Aktivitetsplan

I följande aktivitetsplan redovisas förvaltningens övergripande aktiviteter kopplat till områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. Utöver dessa aktiviteter arbetar respektive avdelning med sin kompetensförsörjning.

Nämnden fortsätter arbeta med de tre förvaltningsövergripande målen för organisatorisk och social arbetsmiljö. De har alla en tydlig koppling och påverkan på kompetensförsörjningsarbetet.

Nämnden fortsätter att arbeta med de långsiktiga förvaltningsövergripande målen för organisatorisk och social arbetsmiljö; trygg och säker arbetsplats, hållbart arbetsliv och att utveckla samverkan. Handlingsplaner upprättas/följs upp årligen inom ramen för respektive område och inte i kompetensförsörjningsplanen.

I 2023 års aktivitetsplan är vissa aktiviteter från 2021 fortsatt aktuella, vissa har reviderats och andra aktiviteter har tillkommit. Nedanstående aktiviteter ingick i nämndens kompetensförsörjningsplan 2021 och betraktas som implementerade. Därav kommer de inte att omnämnas i 2023 års aktivitetsplan.

- Ta fram uppdragsbeskrivning för sektionschefer
- Erbjud kompetensutvecklingsinsatser för sektionschefer
- Fortsatt arbete med att utveckla chefers förutsättningar i organisationen
- Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer

De utmaningar som framkommit under årets gapanalys rör i stort sett samma områden som 2021 och ligger i linje med de utmaningar med kompetensförsörjning som välfärden står inför på ett nationellt plan. Det finns fortsatta utmaningar i ett flertal verksamheter med att behålla befintliga medarbetare samt att utveckla och höja deras kompetens. Det är ett, i viss mån, än mer utmanande rekryteringsläge än tidigare av såväl erfarna som tillräckligt kvalificerade medarbetare. En följd av det blir att det uppstår konkurrens om kvalificerad personal, både internt och externt.

Aktiviteter i 2023-års kompetensförsörjningsplan

Här presenteras de aktiviteter som nämnden avser arbeta med de kommande åren. I dialogen och arbetet med att ta fram aktiviteterna har avdelningarnas ledningsgrupper, förvaltningsledningen och fackliga representanter i förvaltningsrådet deltagit. Aktiviteterna är kopplade till SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning och hela medarbetarens livscykel.

Utveckla kompetensutvecklingsprogram för chefer och medarbetare

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har tagit fram flera kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser till chefer och medarbetare. Genom att arbeta vidare med struktur, paketering och systematisk uppföljning av dessa kan effekten på lärandet och kompetensförsörjningen skalas upp.

Förvaltningen kommer införa den lärplattform som upphandlats i staden, LMS (Learning Management System). Den är en viktig del i ett sådant utvecklingsarbete och skapande av kompetensutvecklingsprogram.

Utreda behov av och eventuell form för bemanningsenhet

För att utveckla det strategiska arbetet kring bemanning och för att värna en god arbetsmiljö för medarbetare och chefer kan det finnas fördelar att med att samla och organisera kompetensen gällande bemanningsfrågor. En bemanningsenhet skulle kunna stödja verksamheten vid olika typer av frånvaro (tex korta ledtider i samband med rekrytering) och erbjuda stöd kring schemaläggning och schematekniska frågor. Frågan behöver utredas vidare.

Utreda behov av och ett eventuellt införande av resurschefer

En vakant sektionschefstjänst, som kan uppstå i samband med rekrytering av ny chef, kan få negativa konsekvenser på kompetensförsörjningen. En ambition är därför, precis som stadens andra förvaltningar i det sociala klustret, skapa en organisering för att hantera tillfällig frånvaro eller tillfälliga vakanser av sektionschefer. Frågan behöver utredas vidare.

Kartlägga innehåll och kompetenskrav i vissa uppdrag

I samband med rekrytering till vissa verksamheter och yrkesgrupper har det uppmärksammats att tidigare formell efterfrågad kompetens inte nödvändigtvis längre är den samma. Den tillgängliga kompetensen behöver användas rätt och där behoven finns, både på kort och lång sikt. Nämnden ser därför ett behov av att kartlägga dessa uppdrag och utreda vad som är adekvat utbildningsbakgrund och erfarenhet för att verksamheterna ska kunna säkerställa rätt kompetens. Det är också viktigt för lönebildningen, att rätt lön sätts för rätt uppdrag.

Utveckla arbetssätt för att skapa mer tid

För att klara kompetensförsörjningen i verksamheterna är det inte tillräckligt att arbeta med att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Medarbetarnas kompetens behöver tas tillvara på bästa sätt. Det är därför minst lika viktigt att se över arbetssätten och hur verksamheterna är organiserade. Det kan vara genom att renodla uppdrag, men även att fortsätta utforska arbetsuppgifter och tjänster till malmöbon som kan digitaliseras. Arbetsmarknads- och socialnämnden har en plan med prioriteringar i arbetet med framtida digitalisering av tjänster. Denna behöver framöver knytas samman med pågående kompetensförsörjningsplan.

Utveckla rekryteringsarbetet

I takt med att arbetsmarknaden utvecklas och att förutsättningarna för att rekrytera rätt kompetens förändrats behöver nämnden utveckla och finna nya sätt att arbeta med rekrytering. Att det finns en hög personalomsättning inom flera yrkeskategorier tyder på att det krävs en större proaktivitet, nya, smartare och mer okonventionella lösningar i rekryteringsarbetet och i dess uppföljning.

Utreda en modell för karriärsteg

Att behålla och utveckla befintliga medarbetare är en nyckelfaktor för att klara de utmaningar med kompetensförsörjning som nämnden står inför. Utöver det arbete som redan pågår ser nämnden delvis ett behov av att fortsätta utveckla möjligheterna för det individuella, kollegiala och organisatoriska lärandet. Medarbetares möjlighet att utifrån sitt uppdrag och sin kontext lära nytt, utvecklas och kanske även ta nästa steg i arbetslivet kan ha stor betydelse för individen. Det kan också påverka hur länge en medarbetare väljer att stanna i sin yrkesroll. Nämnden vill därför fortsätta titta på möjligheter att utveckla program för kompetensutveckling eller modell för karriärvägar internt.

Utreda friskfaktorer på arbetsplatser

Ett sätt att stärka arbetet med friskfaktorer är att jämföra några av nämndens verksamheter där HME är högt och personalomsättningen och sjukfrånvaron varit låg över tid. Att belysa och lära sig av goda exempel kan ge en tydligare riktning i nämndens arbete med friskfaktorer. Utredning av friskfaktorer kan göras inom ramen för redan befintligt satsningsområde Hållbart arbetsliv.

Sektionschef C

Aktivitet	Slutdatum
Ta fram uppdragsbeskrivning för sektionschefer.	2023-12-31
Aktivetsbeskrivning Aktiviteten avser att förtydliga vad som ingår i sektionschefers såväl som enhetschefers uppdrag.	
<p style="text-align: center;">Utförare Förvaltningsledning i samarbete med chefsrepresentanter från verksamheterna samt HR-avdelningen</p>	
Erbjuda kompetensutvecklingsinsatser för sektionschefer.	2024-12-31
Aktivetsbeskrivning Uppdragsbeskrivningen för sektionschefer behöver vara beslutad innan kompetensutvecklingsinsatser för sektionschefer kan planeras. Vad som är aktuella och prioriterade insatser behöver beslutas i förvaltningsledningen.	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och övriga stabsfunktioner</p>	
Fortsatt arbete med att utveckla chefers förutsättningar i organisationen.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Grunden för att kunna arbeta framgångsrikt med hälsofrämjande ledarskap är chefers förutsättningar i organisationen.	
<p style="text-align: center;">Utförare Förvaltningsledningen, chefsrepresentanter från våra verksamheter samt HR-avdelningen</p>	
Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter: <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen Utredda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till målpuppfyllelse, prestation och resultat.	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	
Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden: <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding 	

Aktivitet	Slutdatum
<ul style="list-style-type: none"> • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
	Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen

Socsekr myndigh ek biså

Aktivitet	Slutdatum
Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.	2024-12-31
Aktivetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.	
	Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning
Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärstege.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärstege med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.	
	Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning
Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden: <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
	Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen
Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.	2026-12-31
Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:	

Aktivitet	Slutdatum
<ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till målpuppfyllelse, prestation och resultat.</p>	
Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen	

Socsekr myndigh famhem

Aktivitet	Slutdatum
Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.	2024-12-31
Aktivitetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.	
Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning	
Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärstege.	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärstege med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.	
Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning	
Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden: <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen	
Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.	2026-12-31

Aktivitet	Slutdatum
<p>Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till målpuppfyllelse, prestation och resultat.</p>	
<p>Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	

Socsekr myndigh vuxna

Aktivitet	Slutdatum
<p>Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.</p>	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.</p>	
<p>Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärstege.</p>	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärstege med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.</p>	
<p>Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.</p>	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
<p>Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen</p>	

Aktivitet	Slutdatum
Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till målpåfyllelse, prestation och resultat.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	

Socsekr myndighet BoU

Aktivitet	Slutdatum
Utreda om och hur uppdraget som socialsekreterare inom myndighet kan renodlas.	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Aktiviteten syftar till att utreda om delar av myndighetsuppdraget kan frikopplas från socialsekreterarrollen och omfördelas till andra yrkeskategorier. Tandvårdsteamet inom Ekonomiskt bistånd och boende är ett exempel där arbetsuppgifter tillhörande socialsekreterare har omfördelats till assistenter.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare Planeringssekreterare, chefsrepresentanter i verksamheterna och HR-avdelningen</p>	
Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärstege.	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärstege med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.	2026-12-31

Aktivitet	Slutdatum
<p>Aktivetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
<p>Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen</p>	
<p>Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer. 2026-12-31</p>	
<p>Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till målpuppfyllelse, prestation och resultat.</p>	
<p>Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	

Socialekreterare stöd, råd, samtal och behandling

Aktivitet	Slutdatum
<p>Utreda om socionomkravet är relevant i kravprofilen för socialekreterare samtal och behandling och stöd och rådgivning. 2023-12-31</p>	
<p>Aktivetsbeskrivning En utredning och konsekvensanalys behöver utföras för att konstatera om det finns några hinder för att verksamheten att rekrytera den kompetens som efterfrågas.</p>	
<p>Utförare HR-avdelningen och chefer inom berörda verksamheter</p>	
<p>Utreda möjligheterna att attrahera och rekrytera till tjänster med oregelbundna arbetstider. 2023-12-31</p>	
<p>Aktivetsbeskrivning Då det finns svårigheter i att attrahera, rekrytera och behålla kompetens i verksamheter med oregelbundna arbetstider samt att förvaltningen ser ett behov att kunna möta Malmöbon utanför kontorstider behöver frågan utredas och möjligheter att skapa förutsättningar undersökas.</p>	
<p>Utförare Chefer inom berörda verksamheter och HR-avdelningen/rekryteringsenheten</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.</p>	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.</p>	
<p style="text-align: right;">Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärsteg.</p>	2026-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärsteg med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.</p>	
<p style="text-align: right;">Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.</p>	2026-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
<p>Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.</p>	2026-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till måluppfyllelse, prestation och resultat.</p>	
<p style="text-align: right;">Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	

Förste socialsekreterare

Aktivitet	Slutdatum
<p>Utveckla kontakt och samarbeten med högskolor och universitet för att dels marknadsföra och tydliggöra uppdraget inom socialtjänsten, men också för att skapa möjlighet för samarbeten där befintliga medarbetare kan involveras.</p>	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utveckla samarbetet med högskolor och universitet genom dialog med rektorer och lärare kring hur skolorna och socialtjänsten kan närma sig varandra samt förmedla hur rollen som socialsekreterare inom våra olika avdelningar ser ut idag.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare Strategiska avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Utreda möjligheten till en eventuell modell avseende karriärstege.</p>	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utreda vilka möjligheter det kan finnas till att växa inom sin profession och eventuellt skapa en modell för en karriärstege med fler alternativ än exempelvis förste socialsekreterare och sektionschef.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och chefer inom respektive avdelning</p>	
<p>Arbeta vidare med att utveckla förvaltningens process för kompetensförsörjning och utreda hur arbetet kan kopplas samman med andra processer.</p>	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Fortsätta utveckla det förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsarbetet kopplat till nedan områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • GAP-analys och kompetensförsörjningsplan • Employer branding • Introduktion • Kompetensutveckling • Avsluta 	
<p style="text-align: center;">Utförare Förvaltningsledningen, strategiska avdelningen och HR-avdelningen</p>	
<p>Förenkla det lönesättande uppdraget för förvaltningens chefer.</p>	2026-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning För att förenkla det lönesättande uppdraget ser förvaltningen behov av att arbeta med följande aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se över och försöka förenkla nuvarande regler vid nylönesättning och löneöversyn • Ta fram en rutin för nylönesättning • Att verksamhetsnära HR ska jobba närmre ledningsgrupperna i samband med löneöversyn • Ta fram rörligt material/filmer till chefer att använda vid APT som stöd för att förklara delar av löneprocessen <p>Utreda möjligheterna till friare utrymmen i samband med löneöversyn där chefernas främsta fokus bör vara på rätt lön i förhållande till måluppfyllelse, prestation och resultat.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen och förvaltningsledningen</p>	

Fritidsnämnden

Aktivitetsplan

Badvärd

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera - employer branding	2020-01-31
Aktivetsbeskrivning Annonsering: Undersöka rekryteringsfilm.	
Utförare Ledningsgrupp med stöd av HR och kommunikation.	
Kontakt med skolor	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Undersöka möjligheter för ny badmästarutbildning. Undersöka form för samt kontaktytor med olika skolor (barn- och fritidsprogrammet, hotell, turism etc.).	
Utförare Ledningsgrupp (med stöd av kommunikation och HR)	
Rekrytera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Fortsätta hålla gruppintervjuer som alternativ till individuella intervjuer.	
Utförare Chefer + HR	
Utveckla & motivera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Karriärvägar: Fortsätta skapa karriärvägar och rörlighet för att medarbetare ska få ökade kompetens och bli stimulerade. Nära ledarskap: Viktigt att cheferna finns nära och kan upptäcka och uppmuntra medarbetare som är duktiga och villiga att gå utbildningar, ta sig an fler aktiviteter etc. Utbildningsplan: Fortsätta följa upp och hålla utbildningsplanen uppdaterad.	
Utförare Chefer.	
Avsluta	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Fortsätta hålla avgångssamtal enligt rutin. Sammanställning och uppföljning viktig.	
Utförare Chefer.	

Fritidsassistent

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera - employer branding	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning -Fortsätta marknadsföra oss som en fritidsgårdsverksamhet som ligger i framkant, t.ex: -Fortsätta att aktivt uppvakta målgruppen bl.a. genom sociala medier. Fortsätta med gemensamt instagramkonto. -Fortsätta arbeta mot, samt vidareutveckla vårt arbete mot, studenterna på folkhögskolorna (praktikanter, timavlönade). Undersöka att även göra en insats mot andraårseleverna.	
<p style="text-align: center;">Utförare Chefer + HR</p>	
Rekrytera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning - Utvärdera reviderad kravprofil med breddat utbildningskrav. - Undersöka LinkedIn som kompletterande annonseringskanal.	
<p style="text-align: center;">Utförare Chefer + HR</p>	
Introducera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning -Undersöka möjligheten för en avdelningsövergripande rutin för introduktion. Viktigt med tydlig introduktion till rutiner etc., detta för att nyrekryterade medarbetare snabbt ska komma in i arbetet och uppnå minst "god" kompetens.	
<p style="text-align: center;">Utförare Chefer</p>	
Utveckla & motivera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Arbetsvillkor -Arbetsmiljö – pågående arbete med att hitta nya lokaler. -Lön – prioriterad grupp i löneöversynen 2020, plus individuell lönesättning. -Se över titel Skapa delaktighet -Fortsätta arbeta med målkedjan. Närmsta chefen -Närmsta chef ska vara synlig ute i verksamheterna under gårdens öppettider. Detta för att bättre lära känna verksamheten, individerna och gruppen för att se och ta tillvara på medarbetarnas (spets)kompetenser. Chefen ska pusha, motivera medarbetare att delta i arbetsgrupper, nätverk, projekt etc. Detta för att öka kompetensnivån från god till mycket hög kompetens. Detta motiverar även andra medarbetare.	
<p style="text-align: center;">Utförare Chefer</p>	

Funktionsstödsnämnden

Aktivitetsplan

Förvaltningen arbetar med utvecklingsarbetet Vårt kärnuppdrag. Inom detta arbete har förvaltningen organiserat beredningsgruppen kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Beredningsgruppen består av representanter från samtliga verksamhetsavdelningar med uppdrag att bereda frågor kopplat till kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Syftet är att ha ett gemensamt strategiskt arbete kring kompetensutveckling och kompetensförsörjning samt ta fram användbara metoder och verktyg. Beredningsgruppen är involverad i arbetet med kompetensgapsanalysen.

Utifrån de kompetensgap som har identifierats och de riskanalyser som genomförts i samverkan har funktionsstödsförvaltningen identifierat nedanstående aktiviteter som förväntas ge störst resultat för att fylla kompetensgapen.

Fysioterapeut

Aktivitet	Slutdatum
Möjliggöra att ta emot fysioterapeutstudenter som praktikanter.	2024-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen och avdelning HFF
Synliggöra arbetet som fysioterapeut inom funktionsstödsförvaltningen vid universiteten.	2024-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget.	Utförare Avdelning HFF
Utveckla handledarfunktionen.	2024-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget.	Utförare Avdelning HFF

Sektionschef C

Aktivitet	Slutdatum
Tydliggöra sektionschefernas uppdrag samt revidera uppdragsbeskrivningarna för att bli tydliga och identifiera arbetsuppgifter som kan utföras av andra.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Enhetschefer och sektionschefer
Ta fram rollbeskrivning för sektionschefer.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR avdelningen i samarbete med verksamheterna
Utveckla sambandet mellan programmet för Framtida ledare och möjlighet att gå ett Traineeprogram.	2023-12-31

Aktivitet	Slutdatum
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Enhetschefer och HR-avdelningen
Översyn av sektionschefernas administrativa stöd.	2024-02-29
Aktivitetsbeskrivning Kartläggning har gjorts och förvaltningen arbetar vidare med resultatet.	
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Ekonomiavdelningen
Utveckla introduktionen för sektionschefer.	2024-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen, sektion 2

Sjuksköterska

Aktivitet	Slutdatum
Genom att tydliggöra rutiner och riktlinjer skapa rätt förutsättningar för studier och kompetensutveckling.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, enhetschef och HR-avdelningen
Utveckla kollegialt stöd och handledning samt skapa en tydligare struktur för ansvarsområden/uppdrag som bidrar till en ökad tydlighet och stöd i det dagliga arbetet. Stärka det verksamhetsnära ledarskapet som en förutsättning för en god arbetsmiljö.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, enhetschef, utvecklingssamordnare och HR-avdelningen
Fortsätta utveckla handledarfunktionen.	2024-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget.	Utförare Avdelning HFF
Utforska möjligheten att implementera digitala besök.	2025-12-31
	Utförare Avdelning HFF, Strategiska avdelningen

Sjuksköterska

Aktivitet	Slutdatum
Ta fram en kompetensmodell.	2021-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, enhetschef, strategiska- och HR-avdelningen
Kompetensmodell för sjuksköterskor tas fram och implementeras över fem års tid. Kompetensmodellen används för att säkra rätt kompetens i verksamheten och erbjuda kompetensutveckling till medarbetare utifrån verksamhetens behov.	2026-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, utvecklingsamordnare, enhetschef och HR-avdelningen
Aktivt arbeta för ökat samarbete med lärosäten med fokus på den kommunala primärvårdens hälso- och sjukvård. Stärka och utveckla handledarskapet till studenter.	2026-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare Avdelningen stöd, hälsa och daglig verksamhet, utvecklingsamordnare, enhetschef och HR-avdelningen

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Fortsätta utveckla förvaltningens arbete med praktikplatser.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningens praktksamordnare samt representanter för verksamheterna
Fortsätta utveckla rekryteringsarbetet i förvaltningen.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen med bland annat rekryteringsteamet och administrativa enheten samt kommunikationsavdelningen
Utveckla och stärka förvaltningens arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare och behålla befintliga.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen med bland annat rekryteringsteamet samt kommunikationsavdelningen

Aktivitet	Slutdatum
Fortsätta utveckla samarbetet med utbildningsanordnare bland annat för informations spridning om LSS- och socialpsykiatriområdet som arbetsfält.	2023-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningens praktksamordnare samt representanter för verksamheterna
Ta fram plan för kontinuerlig kompetensutveckling för att säkra en grundkompetens inom bland annat basal omvårdnad.	2022-06-30
Kostnader för aktivitet och resurs inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen tillsammans med berörda funktioner och verksamheter
Ta fram en strategi med prioriterade insatser för HR-arbetet 2022-2024, inom kompetensförsörjningens olika område: attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera och avsluta. Strategin ska ta avsteg i de utmaningar förvaltningen står inför och de behov verksamheterna har.	2022-12-31
Kostnader för aktivitet och resurs Inom befintlig budget	Utförare HR-avdelningen tillsammans med berörda funktioner och verksamheter

Förskolenämnden

Aktivitetsplan

Insatser och utvecklingsområden i handlingsplanen syftar till att minska kompetensgapet och öka förutsättningarna för att attrahera, rekrytera, introducera utveckla och behålla medarbetare inom de pedagogiska yrkesgrupperna i förskolenämndens verksamhet. Kompetensförsörjning är ett komplext område och det krävs ofta ett långsiktigt perspektiv i det strategiska förändrings- och utvecklingsarbetet. I handlingsplanen finns såväl långsiktiga och pågående insatser som nya insatser och utvecklingsområden. Arbetet för att stärka kompetensen inom förskolenämndens verksamhet sker på förskoleenhetsnivå och på huvudmannanivå.

Enhetsnivå

Rektorerna har ansvar för att leda och utveckla kvaliteten tillsammans med sina medarbetare utifrån barnens behov på den aktuella förskolan. Det innebär att insatser på enhetsnivå i första hand planeras och följs upp inom ramen för det lokala utvecklingsarbetet, i vilket ingår att rektor säkerställer att samtliga medarbetare har god förståelse för uppdraget och ges förutsättningar att utveckla förskolan i relation till skollag och läroplan. Att säkerställa en god introduktion och att arbetsplatsen medvetet arbetar språkutvecklande är också betydelsefulla delar i rektors ansvar.

Huvudmannanivå

Insatserna i denna handlingsplan avser främst utvecklingsarbetet på huvudmannanivå. Förskolenämnden som huvudman ska skapa förutsättningar för rektorerna att omsätta läroplanens och skollagens mål i det dagliga mötet med barnen.

Den varierande kvaliteten och måluppfyllelsen på enhetsnivå som framgår av nämndens kvalitetsuppföljningar kräver såväl riktade som generella insatser på huvudmannanivå för att stärka både kompetensförsörjningen och ledning och styrning. Tillgången till formell och hög kompetens hos medarbetarna är den mest grundläggande förutsättningen för att barnen i förskolan ska få den utbildning som de har rätt till. Detta är utgångspunkten för den kraftsamling som krävs i det vidare arbetet med både kompetensförsörjning och ledning och styrning. Enligt Lägesbedömning 2023 är vardagen på förskolorna ett komplext sammanhang där flera olika lokala förutsättningar och strukturella villkor samspelar och förstärker varandra. Det innebär i förlängningen att insatser från huvudmannens sida behöver utgå från kunskap och lyhördhet om de lokala förutsättningarna och bygga på en nära dialog med rektorerna. Kartläggningar och utredningar under 2023 visar att arbetet med att rikta insatser utifrån lokala behov är centralt, men också att formerna för detta arbete behöver struktureras och att än tydligare prioriteringar krävs för att kunna stödja arbetet optimalt.

För att skapa en samlad bild och på så sätt få ytterligare ett underlag för det vidare arbetet med kompetensförsörjning har en översyn gjorts av vissa kompetensförsörjningsinsatser inom förskolenämndens verksamhet. Detta är ett led i att kunna möta kompetensutmaningarna i ett mer samlat grepp i syfte att göra tydligare strategiska ställningstaganden och prioriteringar. Denna kraftsamling bedöms bland annat ge förutsättningar för ett strategiskt arbete utifrån kommande professionsprogram och ett nyttjande av statsbidrag för att höja grundkompetensen

Nya och intensifierade insatser

Ett antal nya och intensifierade insatser genomförs under 2024 från huvudmannens sida. Här ingår förberedelser inför det Professionsprogram som införs 2025. Programmet krävställer och möjliggör arbete för att ytterligare stärka förutsättningarna för förskollärare och rektorer i deras uppdrag och utifrån deras arbetsmiljö. Vidare förs inom ramen för HÖK 21-arbetet partsgemensam dialog om förskollärares arbetstid och kringuppgifter med inriktningen att ta fram konkreta förslag under 2024. För att ytterligare förstärka i det dagliga arbetet med barnen utreds frågan om kompletterande kompetenser vidare. Samarbete och dialog med fackliga organisationer fortsätter att vara en viktig del i utvecklingsarbetet när det gäller arbetsmiljöfrågor.

Malmö stads gemensamma arbete med chefers förutsättningar samt mångfalds- och inkluderingsfrågor

lägger grunden för nämndens arbete framåt med ledarutveckling och rekrytering. Under 2024 och 2025 förväntas samarbetet kring frågorna ge ytterligare drivkraft och verktyg i nämndens arbete. I januari 2024 påbörjas ett stadsgemensamt arbete med utgångspunkt i kommunfullmäktiges mål att samarbeta med andra nämnder för en god kompetensförsörjning där bland annat förutsättningarna för att dela kompetenser mellan förvaltningarna är en frågeställningarna.

Efter att under ett antal år ha arbetat övergripande för att brett förstärka kunskap om arbetsmiljö och hälsa hos både medarbetare och chefer, kommer arbetet nu att i högre utsträckning riktas och behovsanpassas efter lokala förutsättningar.

Första delen av handlingsplanen redogör för insatser och utvecklingsområden som är gemensamma för alla yrkesgrupperna inom den pedagogiska personalen. Sedan följer motsvarande redogörelse för respektive yrkesgrupp; barnskötare, förskollärare och pedagog med inriktning förskola. Avslutningsvis utvecklingsområdena kopplade till ledarförsörjning och ledarutveckling.

Barnskötare

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta barnskötare	2028-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning</p> <p>För att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet arbetar förskolenämnden för att öka andelen barnskötare med formell utbildning i förskoleområdena. Vikten av hög och formell kompetens i hela arbetslaget lyfts även i Lägesbedömning 2023.</p> <p>Bedömningen i Gapanalys 2023 är att det finns ett fortsatt behov att höja kvaliteten på kompetensen från främst viss kompetens men även från god kompetens till hög eller mycket hög kompetens inom yrkesgruppen barnskötare.</p> <p>Nedan beskrivs övergripande insatser och utvecklingsområden som syftar till att höja kompetensen och bidra till kompetensförsörjningen inom yrkesgruppen barnskötare:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ta emot och utbilda elever från barn- och fritidsprogrammet under deras arbetsplatsförlagda utbildning (apl) för att attrahera och rekrytera eleverna redan innan eller i samband med att de avslutar sin gymnasieutbildning. Det pågår också ett utvärderings- och utvecklingsarbete av handledarutbildningen som är kopplad till den arbetsplatsförlagda utbildningen (apl). •Förskoleförvaltningens uppdragsutbildning fortsätter i samarbete med gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och ger en möjlighet för barnskötare att vidareutbilda sig och erhålla en formell utbildning. •Vidareutveckling av internutbildning för barnskötare som saknar formell utbildning. Utbildningen ska ge grundläggande kunskaper och färdigheter kring förskolans uppdrag och de vuxnas roll och betydelse för genomförandet av uppdrag som barnskötare. •2-årig utbildning för specialistutbildade barnskötare med språkinriktning inom yrkeshögskolan (YH-utbildning) fortsätter men programmet kommer att avslutas under 2024. •Fortsatt utvecklingsarbete i syfte att höja statusen för barnskötaryrket och tydliggöra barnskötarens formella kompetens. 	

Förskollärare

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta barnskötare	2028-12-31

Aktivitetsbeskrivning

För att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet arbetar förskolenämnden för att öka andelen förskollärare i förskoleområdena. Den nationella bristen på utbildade förskollärare påverkar i hög grad möjligheten att rekrytera förskollärare till förskoleförvaltningen. Tillgången till förskollärare i Malmö stads förskolor är låg i förhållande till såväl andra storstäder som riket i helhet. I Lägesbedömning 2023 lyfts tillgången till förskollärare som särskilt betydelsefull på förskolor där behovet av olika typer av kompensatoriska insatser och stöd för barnens utveckling och stöd är stort. Bedömningen i GAP-analys 2023 är att det finns ett behov att höja kompetensnivån från viss men främst god kompetens till hög eller mycket hög kompetens inom yrkesgruppen förskollärare.

Nedan beskrivs övergripande insatser och utvecklingsområden som syftar till att höja kompetensen och bidra till kompetensförsörjningen inom yrkesgruppen förskollärare:

- Ta emot och utbilda förskollärarstudenter under deras verksamhetsförlagda utbildning (VFU) för att attrahera och rekrytera studenterna redan innan eller i samband med examen.
- Fördjupa samarbetet mellan förskoleområden kring VFU dels i rekryteringssyfte genom att studenterna får en relation till flera förskolor och rektorer, dels i syfte att skapa hög kvalitet i studenternas utbildning genom att fler särskilt yrkesskickliga förskollärare bidrar till studenternas lärande.
- Utveckla systematisk uppföljning av rekrytering av de förskollärarstudenter som gör sin VFU i förskoleförvaltningen.
- Fortsatt samverkan med lärosäten för att utveckla den verksamhetsförlagda utbildningen samt för att därtill bidra med verksamheternas kunskap till utvecklingen av förskollärarytbildningen.
- Säkerställa att alla förskollärarstudenter får en utbildad handledare under sin VFU genom regelbunden fördjupad inventering av handledares utbildning och fortbildning.
- Uppmuntra förskollärare att gå handledarutbildning I och II om vardera 7,5 hp samt uppmuntra utbildade handledare att regelbundet delta i lärosätens fortbildning. Syftet är att säkerställa hög kvalitet i förskollärarstudenternas verksamhetsförlagda utbildning (VFU) samt att stärka förskollärares kompetens inom handledning och ledarskap. Detta är också ett led i att inom ramen för det nationella professionsprogrammet möta möjligheterna till meritering för medarbetare.
- Regelbundet informera såväl medarbetare som de lokala ledningsgrupperna om olika utbildningsalternativ till förskollärare. Särskild uppmärksamhet ägnas de utbildningsalternativ som erbjuder goda förutsättningar för att studera till förskollärare parallellt med arbete på förskola, som exempelvis Malmö universitets flexibla förskollärarytutbildning, de erfarenhetsbaserade förskollärarytutbildningarna vid högskolan Kristianstad och Göteborgs universitet, Vidareutbildning av lärare (VAL), Utlandsutbildade lärares vidareutbildning (ULV) samt fristående kurser som kan tillgodoräknas i en förskollärarytutbildning och som kan bidra till att ge behörighet för att söka in på VAL.
- Ge förutsättningar för medarbetare att parallellt med sitt arbete studera på förskollärarytprogrammet, handledarutbildningen, fristående kurser, dels i syfte att kvalificera sig för förskolläraryrket eller handledaruppdraget, dels i syfte att höja yrkesgruppens kompetens.
- Det nationella professionsprogram som träder i kraft 1 januari 2025, är av stor vikt i nämndens fortsatta arbete med kompetensförsörjning. Programmets syfte är att stärka rektorers, lärares och förskollärares professioner, öka yrkenas attraktionskraft och utveckla undervisningens kvalitet. I förlängningen syftar professionsprogrammet därmed även till att öka likvärdigheten i utbildningen. Det lägger därmed en viktig grund för det fortsatta utvecklingsarbetet inom nämndens verksamhet. Under 2024 intensifieras arbetet för att kunna tillvarata de möjligheter och möta de krav som programmet ställer. Det innebär ett tydligt fokus på att förbereda genom att bland annat kartlägga behov och utbildningsmöjligheter. Detta för att vara proaktiva inför kommande meriteringsprocess. Professionsprogrammet kommer att ha två bärande delar: (1) en nationell struktur för kompetensutveckling för förskollärare, lärare och rektorer samt (2) ett nationellt meriteringsystem för legitimerade förskollärare och lärare. Förberedelserna kommer att intensifieras efter att Skolverket våren 2024 har presenterat sin utredning av strukturen för kompetensutveckling, meriteringssteg samt villkor för meritering och system för registrering av genomförd kompetensutveckling.
- Fortsatt samverkan med de fackliga parterna i utvecklingsarbetet kring förskollärarnas profession inom ramen för kollektivavtalet HÖK 21. Avtalet förutsätter partsgemensam dialog kring arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation och lön. Den lokala överenskommelsen - som har sin grund i HÖK 21 - om förskollärarnas tid för verksamhetsutveckling (TVU) är en viktig del i att stärka professionens förutsättning. Vidare görs en översyn av förskollärares kringuppgifter,

Aktivitet	Slutdatum
de uppgifter som inte kan kopplas till undervisningsuppdraget. Dialogen fortsätter också kring hur förskollärarna kan stödjas i sitt förskolläraryppdraget utifrån den specifika kontext som finns på varje enskild förskola.	

Pedagog

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera, rekrytera och introducera pedagoger med inriktning förskola	2028-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning</p> <p>För att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet arbetar förskolenämnden för att öka andelen pedagoger med inriktning förskola i förskoleområdena. Vikten av hög och formell kompetens i hela arbetslaget lyfts i Lägesbedömning 2023.</p> <p>Bedömningen i Gapanalys 2023 är att det finns ett fortsatt behov att höja kompetensnivån från viss kompetens och god kompetens till hög eller mycket hög kompetens inom yrkesgruppen pedagoger med inriktning förskola.</p> <p>Nedan beskrivs övergripande insatser och utvecklingsområden som syftar till att höja kompetensen och bidra till kompetensförsörjningen inom yrkesgruppen pedagoger med inriktning förskola:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fortsätta utredningsarbetet kring att utvidga kompetensprofilen för pedagoger med inriktning förskola. Exempel på utökad kompetensprofil kan vara annan relevant högskoleutbildning såsom logoped, psykolog, bibliotekarie eller beteendevetare. 	

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avsluta - gemensamt för den pedagogiska personalen	2028-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning</p> <p>För att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet arbetar förskolenämnden för att öka andelen medarbetare med god, hög och mycket hög kompetens inom den pedagogiska personalen. I Lägesbedömning 2023 lyfts vikten av hög och formell kompetens i hela arbetslaget.</p> <p>Bedömningen i Gapanalys 2023 är att det finns ett fortsatt behov att höja kvaliteten på kompetens från viss kompetens och god kompetens till hög eller mycket hög kompetens inom de pedagogiska yrkesgrupperna.</p> <p>Nedan beskrivs övergripande insatser och utvecklingsområden som syftar till att höja kompetensen och bidra till kompetensförsörjningen inom de pedagogiska yrkesgrupperna:</p> <p>Attrahera och rekrytera:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kommande arbete bygger i grunden på intensifiering och utveckling av kompetensförsörjningen i Malmö stads förskolor. Nämndens inriktning är att stärka den formella kompetensnivån bland medarbetarna. Inriktningen är att alla förskolor ska ha minst 30 procent förskollärare och att samtliga barnskötare ska ha formell utbildning. En central del i det övergripande utvecklingsarbetet är att utveckla en strategi utifrån det nationella professionsprogrammet och av processer för att inom ramen för detta säkerställa meritering inom organisationen. •Utveckla mottagandet av Ung i sommar-praktikanter och andra praktikanter så att de sedan vill söka sig till yrkena inom förskolan. •Synliggöra förskolan i Malmö stad som en attraktiv arbetsgivare, både internt och externt. Utveckla arbetet med att lyfta yrkesrollerna, höja förskolans status och sätta fokus på utvecklingsmöjligheter. Goda förutsättningar för medarbetare att utvecklas nära barnen, i barngruppen, och kollegialt är centrala förutsättningar. Det visar bland annat tidigare studier och utvecklingsarbete när det gäller förskollärares kompetens och arbetsvillkor. Kommunikativa 	

Aktivitet	Slutdatum
<p>insatser är här viktiga för att skapa intresse för att arbeta i förskolan.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fortsatt arbete för att vara en inkluderande arbetsgivare och en organisation fri från diskriminering. Som samarbetsförvaltning deltar förskoleförvaltningen även i det stadsövergripande ESF-projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö som sträcker sig över 3 år. Projektet har aktivitetsområden såsom mentorskap, aktiva åtgärder, framtida ledare, jämlikhetsdata, exitsamtal, webbaserade utbildningar och kompetenshöjande insatser för rekryterare. Introducera •Utveckla introduktionen av nyanställda. Förvaltningen har ett system som innehåller en förvaltningsgemensam-, yrkesspecifik- och arbetsplatsförlagd introduktion. En god introduktion ska ge en trygg start för att förstå uppdraget och för att verka i Malmö stads kontext. <p>Utveckla och behålla:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Arbeta med att skapa förutsättningar för medarbetare att göra karriär inom yrket och genom detta motivera till att stanna i arbetet så att hög och formell kompetens finns kvar nära barnen. •Hälsöfrämjande arbete med fokus på friskfaktorer, arbetsglädje och positiv psykologi och med en inriktning utifrån att det ska bli en naturlig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. •Partsgemensamt arbete kring koncept för kontinuerlig utbildning och kompetensutveckling i arbetsmiljöfrågor riktad till chefer och skyddsombud. •Fortsatt utvecklingsarbete när det gäller kort- och långtidsjukfrånvaro i samverkan med företagshälsovården. Främst fokus på att förebygga ohälsa men också i rehabiliteringssyfte. Detta bidrar till ett hållbart arbetsliv och stärker också kontinuiteten i arbetet med barnen. •Aktivt arbete med lönebildning. Detta innefattar ett prioriterat arbete med löner som attraherar nya förskollärare och pedagoger med inriktning förskola i konkurrens med andra arbetsgivare. Med syfte att behålla medarbetare behövs vidare fortsatta lönesatsningar för att särskilt uppmärksamma erfarna och skickliga medarbetare inom alla de yrkesgrupper som verkar nära barnen. •Fortsatt arbete med analys för att kunna rikta och fördela kompetens och kompetensutvecklingsinsatser med utgångspunkt i att öka likvärdigheten och kvaliteten i förskolan. Ett exempel är den nuvarande satsningen på kompetensteam med förskollärare och specialpedagoger. •Riktade kompetenshöjande insatser kring medarbetarnas språkutveckling prioriteras. Här ingår att utveckla kommunens förskolor till språkutvecklande arbetsplatser där utveckling av medarbetares professionella språk (yrkesspråk) ingår som en viktig del. Målet är att bland annat genom Skolverkets riktade satsning öka möjligheterna till delaktighet och engagemang i det dagliga arbetet tillsammans med barnen. •Utveckla och fördjupa samarbetet med universitet, utbildningssamordnare, andra nämnder, och då framför allt utbildningsnämnderna i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. •Utveckla kompetensmodeller som ett led i kartläggningen av kompetensbehov i syfte att möjliggöra bättre och mer kvalitetssäkra bedömningar av kompetensnivåerna inom de pedagogiska yrkesgrupperna. •Utveckla analyserna av kompetensbehov på förskolenivå så att de kopplar till verksamhetens utvecklingsarbete. Lägesbedömning 2023 lyfter fram analyserna som en förutsättning för att huvudmannen ska kunna göra övergripande bedömningar av rekryterings- och kompetensutvecklingsbehov. Här ingår också att ytterligare stärka samarbetet och tydliggöra kopplingen mellan kompetensförsörjning och det systematiska kvalitetsarbetet, lönebildningsarbetet och budgetarbetet. 	

Ledarförsörjning och ledarutveckling

Pensionsavgångar och förväntad personalomsättning medför ett fortsatt behov att arbeta aktivt och strategiskt med ledarförsörjning och ledarutveckling. Inom nämndens verksamhet sker arbetet med utgångspunkt i att stärka förutsättningarna för det komplexa ledaruppdraget inom förskolan. Satsningar för att förbättra arbetsmiljön och ledarskapets förutsättningar syftar till att stärka friskfaktorer, framförallt

genom ett närvarande ledarskap, men även till att underlätta och möjliggöra chefers strategiska ledarskap.

För att organisationen som helhet ska kunna uppfylla målen i förskolans nationella styrdokument krävs en ändamålsenlig och väl fungerande modell för ledning och styrning på lokal nivå. Den lokala ledningsorganisationens förutsättningar att driva utveckling för ökad kvalitet och likvärdighet behöver stå i fokus under 2024 och i de kommande årens arbete. Tillsammans med stärkt kompetensförsörjning lägger det grunden för ett långsiktigt hållbart utvecklingsarbete.

En central del i det fortsatta övergripande arbetet handlar om prioriteringar och om att erbjuda rektorerna och de lokala ledningsgrupperna ett stöd i vardagen som är ändamålsenligt och som i större utsträckning än idag är utformat utifrån de lokala behoven inom förskoleområdet. För att kunna utveckla, effektivisera och anpassa övergripande stödinsatser och stödfunktioner i förhållande till enhetsnivån behövs fördjupade kunskaper om rektors förutsättningar. Det statliga rektorsprogrammet är en annan viktig del av förvaltningens ledarutveckling.

I september 2023 startade arbetet med en översyn av rektors nära ledningsstöd. Tidplanen sträcker sig under ett års tid, fram till hösten 2024. Syftet är att se över effektiviteten och förutsättningar i organiseringen av rektors nära ledningsstöd.

Det pågår också en översyn av det gemensamma arbetet med ledarutveckling och ledarförsörjning i Malmö stad som syftar till att arbeta mer gemensamt i staden kring dessa insatser. Staden har också från och med 2023 infört programmet *Utvecklande ledarskap* (UL) för alla ledare i staden. Detta bidrar även till att höja kvaliteten i förskolenämndens arbete.

Som ett komplement till ledarutvecklingsinsatser i staden fortsätter interna program inom ledarutveckling som Nya ledare och Ledarutvecklingsgrupper i förskolan. Den senare riktar sig till ledningsfunktioner som har mer erfarenhet och söker fördjupning i ledarrollen. Vidare behöver fortlöpande kompetensutvecklingsinsatser för ledare inom olika ämnesområden, liksom behovsanpassad ledarcoachning, chefshandledning och utvecklingsinsatser för lokala ledningsgrupper ges förutsättningar att fortsätta.

Grundskolenämnden

Aktivitetsplan

Mål och åtgärder för att åtgärda kompetensgapet

Utifrån årets kompetensgapsanalys har förvaltningen identifierat att antal områden i behov av insatser för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Förvaltningen har valt att inte sätta några nya kvantitativa kompetensmål för berörda grupper tills nästa analys 2025.

Även om elevantalet bedöms minska efter 2024 utifrån befolkningsprognosen så finns andra faktorer som inverkar på tillgången på rätt kompetens. Gapen handlar främst om grundskollärare inom vissa ämnen såsom slöjd och MA/NO, grundlärare fritidshem, speciallärare och elevassistenter med rätt kompetens. En förutsättning för att minska gapen är att behålla och utveckla befintliga medarbetare, bland annat med insatser utifrån projektet kring elevassistenter, men också genom att fortsätta med pågående utbildningsinsatser för att höja behörigheten.

Vidare behövs ett fortsatt fokus på arbetstid, arbetsmiljö och att skapa ett hållbart arbetsliv. Ett ökat samarbete mellan skolförvaltningarna kan också ge extra draghjälp och synergieffekter tillsammans med att kompetens kan användas på bästa sätt.

Det är även viktigt att kompetensförsörjningsarbetet inte bara bedrivs på förvaltningsnivå utan även införlivas och bärs av skolorna. Mottagandet av studenter och introduktion för nyanställda är exempel där skolornas mottagande i hög grad påverkar bilden av grundskoleförvaltningen som arbetsgivare.

I början av analysarbetet gjordes en kartläggning av vad som redan görs för kompetensförsörjningsinsatser riktat mot förvaltningens svårrekryterade grupper. Denna visade en bredd av insatser.

I analysen har nedanstående aktiviteter identifierats som särskilt betydelsefulla utifrån konstaterade kompetensgap i årets kompetensgapsanalys. Utöver dessa pågår en rad insatser i det löpande arbetet som också aktivt bidrar till minskade kompetensgap. Under året kan fler åtgärder tillkomma utöver vad som anges i aktivitetsplanen för 2024. Aktiviteterna anges utifrån vilken kategori de riktas till, med aktiviteter som inriktas till alla yrkeskategorier först.

Elevassistent

Aktivitet	Slutdatum
Utredning av befattningen elevassistent	2024-03-29
Aktivitetsbeskrivning Sedan april 2023 pågår ett projekt inom förvaltningen med syfte att se över befattningen elevassistent och utreda och ge förslag på kompetensmodeller samt gemensam introduktion och utbildningspaket för elevassistenter. Förvaltningen har i sitt analysarbete sedan tidigare identifierat skolans personal som en av de viktigaste förutsättningarna för elevernas måluppfyllelse. Personalgruppen elevassistenter ska prioriteras i utvecklingsarbetet framöver, där bland annat denna gruppns förutsättningar att utföra sitt uppdrag behöver följas upp, kvalitetssäkras och ytterligare utvecklas. Inom ramen för projektet undersöks elevassistenternas utbildnings- och arbetslivserfarenhet samtidigt som skolornas behov och uppdragens innehåll samlas in och tillsammans utgör en bra bas att utgå ifrån för att minska de kompetensgap som identifieras. Inom förvaltningen sker även andra insatser för att kunna ge rätt stöd till elever med särskilda behov och dessa insatser tangerar elevassistenternas uppdrag. Det handlar bland annat om översyn av de särskilda undervisningsgrupperna samt strategiskt arbete kring anpassad grundskola.	

Aktivitet	Slutdatum
	Utförare HR-avdelningen

Grundlärare fritidshem

Aktivitet	Slutdatum
Uppdragsutbildning i samarbete med Kristianstad högskola	2026-01-31
<p>Aktivetsbeskrivning För att säkerställa att den pedagogiska kvaliteten inom fritidshemmen möter de krav som ställs är det avgörande att medarbetarna har rätt utbildning för uppdraget och kan ta det ansvar för innehåll och utveckling som krävs. Förvaltningen har sedan 2017 drivit en uppdragsutbildning för skickliga medarbetare som saknar behörighetsgivande utbildning för uppdraget som grundlärare fritidshem. Syftet är att öka andelen högskoleutbildade till minst 75 procent i fritidshem. Utbildningen sträcker sig över sex terminer, 180 hp, och omfattar 100 procent studier med möjlighet att validera kunskap. Arbetstid som avsätts för studier är 20 procent.</p> <p>Under 2022 pausades utbildningen för att sedan starta med ett nytt intag i januari 2023. Sedan starten har 105 medarbetare slutfört uppdragsutbildningen och tagit examen. 95 % av dessa har valt att stanna kvar inom grundskoleförvaltningen. I januari 2026 kommer ytterligare drygt 35 medarbetare examineras. Det innebär att det har examinerats knappt 140 personer inom uppdragsutbildningen. Inga nya deltagare tas in till utbildningen under 2024 men nuvarande studenter går kvar och hanteras inom projektet.</p>	
Utförare HR-avdelningen	
Fritidshemutvecklare	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Grundskoleförvaltningen arbetar aktivt med fritidshemmens utveckling och kvalitet och har bland annat fritidshemutvecklare anställd. Genom att genomföra bland annat verksamhetsbesök utifrån stöttande utvecklande samtal samt nätverksbyggande med fokus på fritidshemmens utveckling och kvalitet skapas attraktivare arbetsplatser.</p>	
Utförare GRF utvecklingsavdelning	

Speciallärare

Aktivitet	Slutdatum
Utvecklande åtagande: Tillgänglig lärmiljö	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Alla elever ska behandlas likvärdigt och mötas av positiva förväntningar i skolan. Undervisningen behöver ta hänsyn till elevernas olikheter för att vara likvärdig. Förvaltningen genomför, inom ramen för åtagandet Tillgänglig lärmiljö, ett undersökande projekt kring tillgänglig lärmiljö. Som en del av projektets syfte ska samtliga skolor kartlägga den sociala, pedagogiska och fysiska lärmiljön på skolan för att utifrån detta undersöka på vilket sätt huvudmannen kan stödja skolornas arbete för en ökad tillgänglig lärmiljö för alla elever. Genom kartläggning av lärmiljön kan behov identifieras av olika riktade insatser för att öka kompetensen, exempelvis för förvaltningens speciallärare.</p>	
Utförare Avdelningen för Samordning och Stöd	

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Utveckla rekryteringsprocessen	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Antalet sökande till vissa unika eller svårrekryterade utannonserade tjänster på förvaltningen räcker inte för att täcka behoven och förvaltningen behöver fortsätta addera ytterligare rekryteringsmetoder för att öka möjligheten att tillsätta tjänster med rätt kompetens.</p> <p>Förvaltningen arbetar sedan ett par år med search via LinkedIn, dvs att söka efter potentiella kandidater via LinkedIn och Inbound rekrytering, vilket är ett arbetssätt för att få potentiella kandidater att visa intresse för förvaltningens verksamheter och i förlängningen även till våra lediga tjänster. Utvecklingen av befintliga insatser men också utveckling av nya rekryteringsmetoder och uppsökande rekryteringsinsatser fortsätter under 2024 med fokus på prioriterade tjänster.</p> <p>En god kandidatupplevelse är en viktig del av att vara en attraktiv arbetsgivare och att locka till sig kandidater till våra verksamheter. Detta blir viktigare och viktigare och utvärdering med olika fokus av genomförda rekryteringar pågår och utifrån resultatet genomförs utvecklingsinsatser.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	
Utveckling av arbetsgivarvarumärket	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Målet med ett strategiskt och operativt arbete med arbetsgivarvarumärket och employer branding är att stödja det långtgående syftet att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Här innefattas även att vårda relationer med tidigare medarbetare samt att marknadsföra läraryrket. Under 2024 kommer förvaltningens arbete inom ramen för arbetsgivarvarumärket och employer branding bland annat innebära rekryteringsevenemang/nätverksträffar, ambassadörsnätverk samt varumärkesbyggande kommunikationsinsatser.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen, GRFs stabsavdelningar, medarbetare på skolorna</p>	
Behålla-perspektivet - Hållbart arbetsliv och friskfaktorer	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Genom att vara en god organisation och att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv bidras till att medarbetare vill och orkar stanna kvar i yrket ett helt yrkesliv. Dessa förutsättningar kan handla om allt från arbetsmiljö, arbetstid, bemanningsfrågor eller lön.</p> <p>Avseende lärargruppen utgår mycket av det förvaltningsövergripande arbetet kring hållbart arbetsliv ifrån det nationella läraravtalet HÖK21. I det fortsatta arbetet fram till avtalets slut i april 2024 fortsätter förvaltningen att arbeta tillsammans med Sveriges Lärare med strategisk kompetensförsörjning utifrån områdena arbetstid, arbetsmiljö, lön och arbetsorganisation. Den strategiska kompetensförsörjningen av skolan är en gemensam utmaning och parterna i förvaltningen har tillsammans identifierat utmaningar och arbetar för att förbättra dessa. Under 2024 förväntas arbetet utifrån HÖK21 leda till ett antal insatser både på förvaltningsövergripande- och skolnivå. Ett nytt nationellt läraravtal väntas i april 2024 vilket förväntas kroka i tidigare arbete.</p> <p>Ett stödmaterial har utarbetats för skolorna i syfte att stödja dem i att göra egna analyser för att hitta sin mest ändamålsenliga arbetsorganisation som präglas av balans mellan uppdrag och förutsättningar. En del av arbetet är att tydligt visa på och stötta i hur skolornas bemanningsplanering och schemaläggning hänger ihop det löpande arbetsmiljöarbetet på skolan.</p> <p>För att behålla befintlig personal i grundskoleförvaltningen ska alla arbeta för en trygg skola och en god arbetsmiljö. För att främja hälsa och förebygga ohälsa behöver arbetsgivaren löpande identifiera risker, utreda och bedöma allvarlighetsgrad, åtgärda och följa upp hur arbetsmiljön är, påverkas och kan förbättras på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall kan förebyggas. Det är av vikt att varje skola har egna lokala rutiner inom hot- och våld och att dessa är kända av all personal, även tillfälliga vikarier m.fl. Med ett bra förebyggande arbetet går det att skapa en arbetsplats</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>där personalen kan känna trygghet, även i verksamheter där risken för att bli utsatt för hot och våld är påtaglig. Förvaltningen stöttar skolorna med det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) och ett nytt årshjul för SAM introducerades under 2022 samt en ny uppföljning av detta arbete. Med början våren 2023 till juni 2024 kommer arbetsmiljöverket genomföra en nationell inspektionskampanj på skolor om hot och våld där ungefär var femte grundskola i Malmö kommer att inspekteras.</p> <p>Avseende samtliga yrkeskategorier kommer fokus kommande år även ligga på friskfaktorer och arbetet med friskare arbetsplatser. Den ideella föreningen Sunt arbetsliv drivs av en bredd av fackliga organisationer och SKR och erbjuder stödmaterial, goda exempel med mera på hur man som arbetsgivare praktiskt kan arbeta för att åstadkomma detta.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	

Grundskollärare

Aktivitet	Slutdatum
<p>Utländska lärare</p>	<p>2024-12-31</p>
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>För de lärare som har en utländsk lärarutbildning och erfarenhet erbjuder grundskoleförvaltningen sedan 2016 en yrkesintroduktion kombinerat med studier i grundläggande svenska. Syftet är att den utländska läraren ska få en inblick i och kunskap om lärarens hela uppdrag samtidigt som hen är en resurs till läraren. I projektet handleder seniora medarbetare deltagarna både individuellt och i lärgrupp. Efter avslutad praktik är målsättningen att läraren kan anställas via grundskoleförvaltningens vikariebank eller direkt av skolan.</p> <p>Sedan starten har totalt 186 utländska lärare deltagit i projektet, och av dessa har 90 idag en anställning i förvaltningen. Projektet pausas under våren 2024 med anledning av lågt deltagarunderlag men förväntas återupptas vid höstterminstart 2024 alternativt januari 2025.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	
<p>VFU-studenter framtida medarbetare</p>	<p>2024-12-31</p>
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Under 2020 initierade förvaltningen en strategisk satsning på de lärarstudenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) på förvaltningens skolor. Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är gruppen oerhört viktig och genom att öka både likvärdigheten och kvaliteten på VFU:n förväntas fler nyexaminerade studenter välja Malmö stad som arbetsgivare efter slutförd utbildning. Nedan är exempel på aktiviteter som pågår eller planeras under 2024 inom området VFU kopplat till kompetensförsörjning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fördjupat samarbete mellan VFU-samordning och rekryteringsenheten för att matcha studenter som är i slutet av sin utbildning till förvaltningens vakanta tjänster. - Introduktionen för VFU-studenter förbättras för att vara mer anpassad för grundskollärare. Syftet är dels att attrahera men också rusta studenterna för ett framtida yrkesliv som lärare där de stannar kvar och utvecklas inom läraryrket. - Initierat storstadsprojekt tillsammans med Stockholm och Göteborg som syftar till ett fördjupat samarbete med lärosätena för att göra VFU:n mer attraktiv. - Utveckla systematisk utvärdering av studenternas upplevelse av sin VFU och löpande uppföljning av hur många som faktiskt söker tjänst inom förvaltningen. 	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	

Aktivitet	Slutdatum
Ökad kompetens inom Svenska som andraspråk	2024-06-30
<p>Aktivetsbeskrivning Inom förvaltningen har ett kompetensgap gällande bedömningar inför svenska som andraspråk identifierats. Detta gör att det kan finnas ett dolt gap av antalet lärare inom svenska som andraspråk då antalet elever som är i behov av svenska som andraspråk inte uppmärksammas i tillräcklig omfattning. Utifrån detta har en riktlinje tagits fram och kompetensutveckling planeras under läsåret 23/24. Till detta kommer stödmaterial som modul för implementering av Sva-luppen för lärare och jämförelse av kursplanerna i svenska och svenska som andraspråk att finnas tillgängligt.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare Utvecklingsavdelningen</p>	

Grundskollärare

Aktivitet	Slutdatum
Arbetsintegrerad lärarutbildning /AIU)	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Lärarstudenter är en viktig resurs för kompetensförsörjning och det är angeläget att grundskoleförvaltningen fortsätter samarbetet med Malmö universitet och andra lärosäten som erbjuder lärarutbildningen. Studenter som väljer att arbeta samtidigt som sina lärarstudier ska erbjudas attraktiva anställningsvillkor som möjliggör att studera på heltid och utöver det arbeta i viss omfattning. De senaste åren har allt fler arbetsintegrerade lärarutbildningar startat i landet och från och med 2019 erbjuder Malmö universitet en Arbetsintegrerad lärarutbildning (AIU) inom grundläroprogrammet F-3 och 4-6. Projektet löper fram till och med 2024.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	
Kompetensutvecklare obehöriga till behöriga	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Inom grundskoleförvaltningen arbetar många obehöriga lärare som skulle kunna läsa in en lärarexamen utifrån den utbildning de redan har. Grundskoleförvaltningen ger därför ett antal medarbetare möjlighet att få deltidstjänstledigt med lön för studier till grundläroexamen (F-3, 4-6 samt med inriktning mot arbete i fritidshem) samt ämnesläroexamen 7-9. Syftet är att öka andelen behöriga lärare inom grundskolorna i Malmö. Detta sker dels inom VAL-projektet, dels inom ramen för samarbete med Teach For Sweden. Genom att förvaltningen kartlägger formell utbildningsbakgrund på gruppen obehöriga lärare kan insatser riktas och anpassa efter de förutsättningar som finns.</p>	
<p style="text-align: center;">Utförare HR-avdelningen</p>	

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Aktivitetsplan

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

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

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

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
1. Använd kompetens på bästa sätt	2023-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Att utveckla organisationen och arbetssätten är lika viktigt som att öka antalet medarbetare för att försörja förvaltningen med kompetens. Digitaliseringens möjligheter behöver nyttjas i ännu högre utsträckning för att öka effektiviteten och kvaliteten i verksamheten genom att frigöra tid och resurser från administrativa uppgifter och rutinmässiga arbetsmoment. Genom att erbjuda medarbetarna moderna arbetsverktyg möjliggörs också flexibla arbetssätt som nyttjar kompetensen bättre. Nämndens digitaliseringsplan samt projektet Modern systemmiljö utgör grunden för detta utvecklingsarbete.</p> <p>2021 inrättades en ny befattning som elevkoordinator, som en kompletterande profession till läraruppdraget. Idag finns elevkoordinatörer anställda på ungefär hälften av förvaltningens gymnasieskolor och erfarenheterna är goda. Elevkoordinatörer avlastar lärare i mentorsuppdraget och frigör på så sätt tid för lärare att ägna sig åt kärnuppdraget. Arbetet fortsätter under 2024- 2025 med att etablera befattningen på fler av skolorna.</p> <p>Utöver att skapa goda förutsättningar för att äldre lärare ska kunna och vilja arbeta längre ska förvaltningen skapa möjligheter för pensionerade lärare att återgå i längre eller kortare uppdrag. Deras erfarenhet och kunskap kan tas till vara i exempelvis mentorskap och handledning för nya lärare. För att få en bättre bild av hur förvaltningens verksamheter idag tar om hand seniora medarbetare ska en kartläggning genomföras under 2024. Därefter ska goda exempel på kortare/avgränsade uppdrag identifieras och kommuniceras ut i organisationen. Samtidigt har ett erfarenhetsutbyte med grundskoleförvaltningen initierats i syfte att utforska möjligheter till ökat samarbete mellan förvaltningarna när det gäller seniora medarbetare.</p> <p>Att använda kompetensen på bästa sätt handlar även om att ha en organisation som kännetecknas av balans mellan förutsättningar och uppdrag. Utifrån lärarnas kollektivavtal HÖK21 pågår sedan 2021 ett partsgemensamt utvecklingsarbete. Målet är att skapa samsyn kring lärares uppdrag, förutsättningar och arbetstid. Under de senaste två åren har en gemensam mall för individuell tjänstefördelning samt en ny samverkansprocess för tjänsteplaneringsarbetet på skolnivå tagits fram. Under de kommande två åren ska detta nya arbetssätt implementeras och bidra till att skapa en likvärdig hantering mellan skolorna och främjar en god arbetsmiljö för lärare. Det är därmed ett viktigt arbete för att klara kompetensförsörjningen.</p>	

Aktivitet	Slutdatum
2. Attraktiv arbetsgivare	2023-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Att prioritera arbetsmiljöarbetet är av största vikt för att behålla medarbetare och utveckla verksamheten. För att bedriva ett arbetsplatsnära, systematiskt arbetsmiljöarbete krävs att chefer och medarbetare har goda kunskaper om gällande lagstiftning men också att det finns arbetssätt och metoder för att arbeta med löpande förbättringar av arbetsmiljön gemensamt. Samtliga nyanställda chefer inom förvaltningen genomgår utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete som en del av sin introduktion.</p> <p>Under 2023-2024 genomförs även en utbildningssatsning inom SAM med särskild inriktning mot skolverksamhet. Dessutom har en ny modell för uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete implementerats under 2023. Den nya modellen präglas av tillit och bidrar till att skapa lärande om arbetsmiljö. Strukturen i den nya modellen främjar medarbetarnas inflytande i arbetsmiljöarbetet och rymmer både risker och friskfaktorer i arbetsmiljöarbete. Utöver detta arbetar förvaltningens verksamheter även aktivt med förebyggande arbete kopplat till hot och våld, detta arbete kommer vara fortsatt prioriterat under kommande år. Alla nya medarbetare genomgår utbildning i hur man kan arbeta förebyggande kring hot och våld i skolverksamhet som en del av sin introduktion.</p> <p>För att lyckas med kompetensförsörjningen är det viktigt att organisationen är inkluderande och speglar Malmös befolkning. Därför genomförs alla rekryteringar enligt Malmö stads kompetensbaserade rekryteringsprocess. Det innebär att rekryteringsprocessen utgår från en väl genomarbetad kravprofil som endast ställer relevanta krav för arbetets utförande. Förvaltningens rekryteringskonsulter deltar under 2024 i kompetenshöjande insatser kopplat till kompetensbaserad och fördomsfri rekrytering. Detta möjliggör ett fördoms- och diskrimineringsfritt arbetssätt.</p> <p>Kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen är en viktig aspekt för kompetensförsörjningen. Det är blivande medarbetarens första intryck av förvaltningen som arbetsgivare och för att få en bild av upplevelsen görs uppföljningar via ett verktyg som mäter olika aspekter. Uppföljningarna genomförs löpande och möjliggör kvalitetshöjande insatser i de fall sådana behov identifieras.</p> <p>Lönebildning är en viktig del för att kunna behålla och rekrytera rätt kompetens. Därför utgår förvaltningen från kompetensgapen och analysen över rekryteringsutmaningar i det lokala lönebildningsarbetet. Dessutom pågår ett partsgemensamt arbete med fackliga organisationer med att ta fram nya lönekriterier och material för medarbetarsamtal som ska vara klart 2024.</p>	
3. Skapa goda förutsättningar för ledarskapet	2023-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Förvaltningens chefer behöver rätt förutsättningar för att kunna utföra sina uppdrag på bästa sätt. Det kräver ett anpassat stöd och en kontinuerlig kompetensutveckling utifrån rollen som chef. Dagens snabba utveckling ställer stora krav på ledarskapet och löpande analys av såväl verksamheten som chefers uppdrag pågår och är en viktig del i hur organisationen och tillhörande stödresurser utformas. Digitaliseringen möjligheter och utmaningar kräver ett aktivt och medvetet ledarskap som involverar och engagerar medarbetarna i förändringsprocessen. Därför ska förvaltningens chefer ha tillgång till kompetensutveckling inom området. Nämndens digitaliseringsplan utgör ramen för detta arbete.</p> <p>Antalet medarbetare per chef är en av flera faktorer som påverkar chefens förutsättningar. Målsättningen med max 25 medarbetare per chef är en viktig del av förvaltningens kompetensförsörjning och succesivt förflyttar sig förvaltningen mot detta mål. Chefers förutsättningar följs upp inom ramen för den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet och resultatet ger viktig input som möjliggör relevanta insatser i de fall risker identifieras.</p> <p>För chefer inom förvaltningen är det många återkommande aktiviteter som ska genomföras under året utifrån personal och budgetansvar. Inom förvaltningens finns en god stödstruktur i form av ett årshjul som ger samtliga chefer goda förutsättningar att planera sin verksamhet och genomföra aktiviteter vid rätt tid under året. Det finns dock behov av utveckling av årshjulet och förenkling av processer, vilket kommer ske under kommande tvåårsperiod.</p> <p>Rekryteringsutmaningarna ser olika ut inom förvaltningens verksamheter och för att skapa goda förutsättningar för chefer krävs ett proaktivt arbete där chefsstöd och insatser anpassas med utgångspunkt i verksamheternas specifika behov. Sedan hösten erbjuds ett mer verksamhetsnära rekryteringsstöd från HR-avdelningen till samtliga chefer inom förvaltningen när de har ett rekryteringsbehov. Det mer verksamhetsnära rekryteringsstödet innefattar att varje gymnasieskola samt vuxenutbildningen har tilldelats en dedikerad rekryteringskonsult som är väl insatt i skolans</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>rekryteringar och kompetensförsörjning. Skolans rekryteringskonsult utgör ett konsultativt stöd till rekryterande chefer i pågående rekryteringsprocesser och är ett proaktivt stöd i skolans specifika kompetensförsörjning. Förvaltningens chefer kommer att erbjudas kompetenshöjande insatser inom rekrytering från och med 2024. Förvaltningsspecifikt stödmaterial som bidrar till kvalitetssäkrade kompetensbaserade rekryteringsprocesser kommer att utvecklas och tillhandahållas.</p> <p>För att säkerställa kompetensförsörjningen av skolledare behöver förvaltningen identifiera och tillvarata medarbetare med intresse och potential för ledarskap. I Malmö stad finns ledarskapsprogram som vänder sig befintliga chefer men även till framtida ledare inom alla yrkeskategorier. Specifikt för lärare finns Skolverkets rekryteringsutbildning för blivande rektorer. Rekryteringsutbildningen för blivande rektorer är en statlig utbildning som förbereder lärare för att ta klivet in i en skolledarroll och utbildningen innefattar bland annat ledarskap, skolutveckling och kvalitetsarbete. En rutin som främjar inflödet till utbildningen är fastställd och i de fall skolledare önskar stöd vid bedömning av lärares potential för ledarskap så tillhandahålls det av förvaltningens HR-avdelningen. Kommunikationen om karriärspår för lärare ska stärkas framöver.</p>	
<p>4.Främja medarbetarskap och kompetensutveckling</p>	2023-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Varje medarbetares insats och engagemang har betydelse för hur väl förvaltningen lyckas i sin måluppfyllelse där alla elever når målen med sin utbildning och ges goda förutsättningar för att bli självförsörjande. Hur väl förvaltningen arbetar med att främja medarbetarskap, engagemang och kompetensutveckling är en avgörande aspekt för att säkerställa att vi behåller våra nuvarande medarbetare samt att vi har möjligheter att attrahera nya.</p> <p>För att vara en attraktiv arbetsgivare för förvaltningens lärare över tid behöver utvecklingsmöjligheter och möjliga karriärspår vara tydliga. En kartläggning av möjliga karriärspår för lärare inom vår förvaltning ska genomföras och utvecklingsmöjligheter och möjliga karriärspår ska visualiseras i ett samtalsunderlag som kan användas i dialog mellan skolledare och lärare, exempelvis i samband med det årliga medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet är en viktig del i medarbetarens utveckling och syftar bland annat till att följa upp medarbetarens bidrag till verksamheten. Som tidigare beskrivit så pågår en översyn över förvaltningens stödmaterial för medarbetarsamtalet samt lönekriterier med syfte att säkerställa att det utgör ett bra underlag för utveckling.</p> <p>Ett annat sätt att stärka kompetensförsörjningen är att främja och uppmana medarbetare till kompetensutveckling. Genom det nya stadsbidraget för fortbildning av lärare och förskolelärare kan lärare få utökade behörigheter eller till exempel läsa vidare till speciallärare. En riktlinje och kommunikationsplan för detta nya stadsbidrag ska tas fram början av 2024.</p> <p>Skolsköterskor är den yrkesgrupp som förvaltningen har allra svårast att rekrytera och personalomsättningen är högre än för exempelvis lärare. Förvaltningen har sedan 2020 deltagit i ett partsammansatt arbete lett av SKR för att främja sjuksköterskors kompetensutveckling och karriärvägar. Arbetet har sin utgångspunkt i kollektivavtalet för sjuksköterskor. Arbetet har resulterat i ett samtalsunderlag som kallas Kompetensdialogen som rektor kan använda sig av under medarbetarsamtal med skolsköterska. Underlaget synliggör skolsköterskans kompetens och behov av kompetensutveckling i yrket. Materialet prövas under 2023 på samtliga gymnasieskolor, därefter tas beslut om materialet ska implementeras permanent.</p>	
<p>5.Stärk arbetsgivarvarumärket</p>	2023-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <p>Samtidigt som förvaltningen växer och vi behöver rekrytera mer så förväntas även konkurrensen om arbetskraften att fortsätta öka. Ett starkt arbetsgivarvarumärke är en viktig del i förvaltningens förmåga att kunna rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs. Det löpande arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket omfattar både att stärka den interna och den externa bilden av oss som arbetsgivare, våra uppdrag och våra arbetsplatser.</p> <p>För att stärka arbetsgivarvarumärket har förvaltning i en plan tagit fram ett årshjul över aktiviteter och event på förvaltningsnivå som krävs för att stärka arbetsgivarvarumärket. Arbetet för att ta fram en verktygslåda i form av en kommunikationsplattform pågår och plattformen blir en manual för användare som arbetar med arbetsgivarvarumärket. Vidare pågår arbete med att skapa nytt och uppdatera befintligt material på förvaltningens interna och externa hemsidor så att de är i linje med det nya kommunikationskonceptet. Vidare medverkar förvaltningen på mässor och arbetar med storytelling och inlägg i sociala medier för att lyfta arbetsgivarvarumärket. Framåt fortskrider arbetet genom exempelvis att fortsätta med den interna förankringen och sprida den lokalt i</p>	

Aktivitet	Slutdatum
<p>förvaltningens verksamheter. Likaså kommer förvaltningen att fortsätta arbetet kopplat till elevambassadörer, dvs. elever på våra skolor som engageras som ambassadörer för förvaltningens verksamhet utifrån ett elevperspektiv.</p> <p>VFU-studenter är en viktig rekryteringsbas för förvaltningen. VFU-studenternas mottagande och upplevelser av oss som arbetsgivare kommer i hög grad att påverka deras framtida val av arbetsplats. Målet är att Malmö stad ska vara det naturliga valet av arbetsgivare för lärarstudenter efter slutförda studier. En digital plattform för VFU-studenter har tagit fram med information om vad Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen erbjuder som arbetsgivare. Fokus kommande år är att utforska möjligheten att erbjuda VFU-studenter anställning i direkt anslutning till avslutade studier samt skapa fler forum för VFU-studenter att under deras utbildningstid bekanta sig med förvaltningens skolor och med Malmö stad som arbetsgivare.</p>	

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Aktivitetsplan

Med utgångspunkt i förvaltningens fokusområde och Malmö stads mål för en god organisation och indikatorer har förvaltningen tagit fram en Plan för HR-arbetet (tidigare kallad HR-agenda) med prioriterade insatser för HR-arbetet. Planen omfattar kompetensförsörjningens alla delar: attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera och avsluta.

2019 startade förvaltningen Rekryteringsservice. Rekryteringsservice har uppdrag att vara ett kvalificerat stöd för hela eller delar av rekryteringsprocessen inom alla yrkeskategorier och befattningar. Med all rekrytering samlad i en funktion kan förvaltningen rekrytera mer effektivt, professionellt och kvalitetssäkrat vilket ger vinster både för verksamheten och för kandidater som söker tjänsterna. Rekryteringsservice har också uppdrag att utveckla arbetsgivarvarumärket samt att samordna praktikförmedling och anställningar med anställningsstöd.

Förvaltningens verksamheter, Strategisk utvecklingsavdelning och HR-avdelningen planerar och genomför kontinuerligt kompetensutvecklande insatser för chefer och medarbetare. Förvaltningen har samlat kompetensutvecklingsarbetet i funktionen Kompetenscentrum och har parallellt etablerat en kompetensförsörjningsorganisation som har uppdrag bland annat att kartlägga och prioritera kompetensutvecklingsinsatser i förvaltningen.

Utöver ovan nämnda utvecklingsarbeten pågår flera processer inom kompetensförsörjningsområdet. Några av dessa listas nedan.

Sektionschef C

Aktivitet	Slutdatum
Utvecklingsplan chefers förutsättningar	2022-12-31
Aktivitetsbeskrivning Det pågår ett utvecklingsarbete kring chefers organisatoriska förutsättningar inom ramen för fokusområdet Ledarskap och medarbetarskap. Utifrån forskningsrapporter tillsammans med förvaltningens egen inventering och kartläggning har åtta utvecklingsområden tagits fram. En grupp med chefer, 11-gruppen, har fördjupat sig i frågan och föreslagit utvecklingsinsatser. Förvaltningen arbetar utifrån en handlingsplan som löper över flera år. Utvecklingsarbetet väntas bidra till att det blir lättare att rekrytera och behålla chefer och medarbetare.	
Introduktion	2024-12-31
Aktivitetsbeskrivning Utveckla chefsintroduktion	
Utförare HR	

Sjuksköterska

Aktivitet	Slutdatum
Utveckling av sjuksköterskeorganisation	2022-12-31

Aktivitet	Slutdatum
<p>Aktivitetsbeskrivning Förvaltningen driver ett omfattande projekt med målsättningen att trygga kompetensförsörjning av sjuksköterskor inkluderat att minska bemanning från externa bemanningsföretag. I projektet ingår: -Kartläggning av sjuksköterskors roll, uppdrag, avgränsningar och kompetensmodell -Plan för bättre it-stöd -Kartläggningar och system för uppföljning av verksamhet -Kartläggning av medarbetarflöde</p>	
<p>Utförare Stabsavdelningar tillsammans med verksamheterna</p>	
<p>Kompetensmodell</p>	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Implementera kompetensmodell för sjuksköterskor i hela HSL-organisationen</p>	
<p>Utförare HSL-organisationen</p>	
<p>Introduktion</p>	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Utveckla och följa upp introduktionen för nya sjuksköterskor</p>	
<p>Utförare HSL-organisationen och kompetenscentrum</p>	
<p>Specialistinriktning</p>	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Kartlägga, pröva och utvärdera behovet av specialistinriktningar</p>	
<p>Utförare Verksamhet</p>	

Undersköterska

Aktivitet	Slutdatum
<p>Skyddad yrkestitel undersköterska, översyn av yrkesrollerna undersköterska och vårdbiträde samt utveckling av process och modell för validering och kompetensutveckling för vårdbiträde och undersköterska</p>	2022-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning Den statliga utredningen om regleringen av undersköterskeyrket (SOU 2019:20) föreslår skyddad yrkestitel för undersköterskor. Utöver den föreslagna regleringen väntas tillgången på undersköterskor minska på sikt. För att möta de framtida förutsättningarna gör förvaltningen i dialog med Kommunal en översyn av yrkesrollerna och ett arbete med utveckling av process och modell för validering och kompetensutveckling.</p>	
<p>Utförare Kompetenscentrum tillsammans med verksamheten</p>	
<p>Bemanningsplanering</p>	2023-12-31

Aktivitet	Slutdatum
<p>Aktivetsbeskrivning -Det pågående projektet Kvalitativ bemanning stödjer verksamheterna i arbetet mot heltidsorganiserade verksamheter, som på ett kvalitativt och hållbart sätt säkerställer dagens och morgondagens kompetensförsörjningsbehov. -Projekt schema och bemanning med it-stöd Medvind</p>	
	<p>Utförare HR-avdelningen tillsammans med verksamheterna</p>
Specialistriktning	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Kartlägga, pröva och utvärdera behovet av specialistriktningar</p>	
	<p>Utförare Verksamhet</p>

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
<p>Fortsatt arbete med att utveckla introduktionsprogram och arbetsplatsnära introduktion. Utveckla e-lärande i samband med introduktion.</p>	2022-12-31
<p>Kostnader för aktivitet och resurs inom ramen för ordinarie budget</p>	<p>Utförare HR-avdelningen Kompetenscentrum verksamhetsavdelningar</p>
Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa	2023-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Förvaltningen har en strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa med syfte att stödja utveckling och användning av digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa i verksamheterna. Ökad digitalisering påverkar kompetensförsörjning genom att exempelvis bidra till effektivare användning av resurser och öka attraktiviteten i yrkena. För att öka takten i digitaliseringen kommer förvaltningen under två års tid att inrätta en särskild digitaliseringsavdelning.</p>	
	<p>Utförare Förvaltningsledning</p>
Rekrytering	2024-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Utveckla rekrytering till att bli mer proaktiv, bland annat genom att identifiera kort- och långsiktiga rekryteringsbehov och upprätta lokala planer för detta</p>	
	<p>Utförare HR och verksamhet</p>
Lön	2024-12-31

Aktivitet	Slutdatum
Aktivetsbeskrivning Utveckla arbetet med löneanalys, lönesättning och upprätta målbild för önskade lönestrukturer	
Utförare HR	
Rekrytering	2025-12-31
Aktivetsbeskrivning Underlätta ingången till ett arbete i förvaltningen genom exempelvis sommarjobb och anställning redan under studietiden	
Utförare HR och verksamhet	
Intern rörlighet	2024-12-31
Aktivetsbeskrivning Ta fram förslag på hur intern rörlighet kan underlättas samtidigt som behovet av extern rekrytering tillgodoses (alla)	
Utförare HR	
Befattningsstrukturer	2025-12-31
Aktivetsbeskrivning Utveckla befattningsstrukturer	

Kommunstyrelsen

Aktivitetsplan

Upphandlare

Aktivitet	Slutdatum
Öka kunskaper inom olika områden	2023-09-30
Aktivitetsbeskrivning Flertalet av stadskontorets yrkeskategorier är konkurrensutsatta vid rekrytering. Det gäller yrkeskategorin upphandlare men även övriga yrkeskategorier med hög/mycket hög kompetens. Därför bör fokus riktas mot att behålla och utveckla den kompetens som stadskontoret har samt skapa goda arbetsvillkor för de som anställs på stadskontoret genom utmanande och utvecklande projekt som ökar kunskaper inom olika områden.	
Kostnader för aktivitet och resurs Ingen extra kostnad.	Utförare Chefer på enheten.
Utbildningsinsatser	2023-09-30
Aktivitetsbeskrivning Utbildningsinsatser till medarbetare på upphandlingsenheten både för att öka den generella kompetensen men också för att förflytta enskild kompetens.	
Kostnader för aktivitet och resurs Kostnaden beror på utbildningsinsats.	Utförare Chefer på upphandlingsenheten.
Introduktion i yrket	2022-11-30
Aktivitetsbeskrivning Fortsatt arbete med att utveckla arbetet med att introducera nya i yrket.	
	Utförare Chefer på upphandlingsenheten tillsammans med Hr och kommunikationsenheten.
attraktiv arbetsgivare	2022-11-30
Aktivitetsbeskrivning Det är viktigt att identifiera och formulera vad som gör stadskontoret till en god arbetsplats och en attraktiv arbetsgivare där vi ser varje medarbetare som en investering, utvecklar våra arbetssätt och satsar på innovativ samverkan. Att vara en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats så att vi kan attrahera och behålla den kompetens vi behöver genom analys av avgångssamtal för att öka förstärkelsen kring varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning.	
	Utförare Chefer på enheten tillsammans med HR och kommunikationsenheten.

Upphandlare

Aktivitet	Slutdatum
Fortsatt arbete att hitta rätt i lönestrukturer i förhållande till erfarenhet och kompetens	2023-09-30
Aktivetsbeskrivning Lönestrukturen påverkar kompetenskraven. Vi behöver säkerställa att lönestrukturen för upphandlare går hand i hand med kompetenshöjning och erfarenhet i yrket.	
Utförare HR och kommunikationsenheten tillsammans med chefer på enheten.	

Kulturnämnden

Aktivitetsplan

1 Bemanning

Förvaltningen har en relativt låg personalomsättning och planerad pensionsavgång. Ett lokalt arbete pågår gällande kompetensöverföring och förvaltningen kommer på övergripande nivå fortsätta att följa denna utveckling.

2 Specialistkompetens

Förvaltningen arbetar med kontinuerlig kompetensutveckling och kompetensöverföring i form av utbildningar, nätverk och samarbete med interna och externa aktörer. Arbetet bedrivs såväl på lokal som på övergripande nivå och där det också krävs en lyhördhet och flexibilitet gällande omställning och kompetensutveckling i snabbare takt utifrån ändrade förutsättningar och behov.

3 Digital omställning

Förvaltningen har anställt förändringsledare som stöd i det digitala omställningsarbetet såväl gällande verksamhet som internt arbete inom förvaltningen. Arbetet bedrivs utifrån genomförd behovsanalys och kartläggning av digitala kompetenser och nästa steg är arbetet med att ta fram riktlinjer och en långsiktig strategi. Arbetet bedrivs på flera plan och i nära stöd och dialog med förvaltningens lokala verksamheter.

4 Ledarskap och lärande organisation

Förvaltningen har sedan flera år tillbaka ett pågående arbete gällande ledarskapsutveckling i form av olika utbildningsinsatser, ledarforum och nätverkande. Detta arbete gällande kompetensutveckling och kompetensöverföring fortgår. Vid chefsrekrytering arbetar förvaltningen med search för att nå fler målgrupper och internt att utveckla medarbetare med ledaregenskaper i form av framtida ledare, projektledning och tidsbegränsade anställningar.

5 Mångfald och inkludering

Förvaltningen har utbildat samtliga chefer via Malmö Universitet i att leda i mångfald samt en utbildning inom funktionsrätt och tillgänglighet via funktionsstödsförvaltningen. Den sistnämnda utbildningen kommer även att erbjudas samtliga medarbetare under 2023. Vid chefsrekrytering arbetar förvaltningen med search för att nå fler målgrupper. Förvaltningen tog 2023 emot ca 350 ungdomar via ”ung i sommar” och då även ungdomar med behov av tillgänglighetsanpassning.

Miljönämnden

Aktivitetsplan

Miljöförvaltningen konstaterar att vi ska fortsätta att arbeta med kompetensförsörjningen genom att attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla samt avsluta anställningar på ett professionellt sätt.

Attrahera

Miljöförvaltningen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare genom gott ledarskap och klokt medarbetarskap. Delaktighet är en självklarhet och likaså ett tydligt beslut från chefen ska genom-syra vårt arbete på förvaltningen. Inom området attrahera behöver varje chef säkerställa goda verksamhetsmässiga resultat genom att tydliggöra mål, leverans och resultat för varje medarbetare. Detta gör att förvaltningen kan rekrytera rätt kompetens och ge medarbetarna rätt förutsättningar för att göra en bra prestation.

- fortsätta att arbeta i sociala kanaler som till exempel LinkedIn, Instagram och Facebook och lyfta goda exempel på intressanta projekt och uppdrag i vår organisation.
- erbjuda ett studentmedarbetarprogram där studenter parallellt med studierna får möjlighet att praktisera akademiska kunskaper och få värdefulla erfarenheter, kontakter och referenser som kan stärka övergången från studier till yrkesliv.
- öka den positiva kandidatupplevelsen i rekryteringarna genom att utvärdera kandidatens faktiska upplevelse i samband med jobbsökande.

Rekrytera

Miljöförvaltningen tillämpar kompetensbaserad rekrytering. I en rekrytering möter förvaltningen många potentiella medarbetare och en väl genomförd rekrytering motverkar diskriminering och bidrar till att stärka bilden av miljöförvaltningen som en bra och attraktiv arbetsgivare. Miljöförvaltningens chefer ska vara tydliga med kompetenskraven som motsvarar vårt verksamhetsbehov. Förvaltningen följer Malmö stads rekryteringsprocess och tar fram kravprofil innan annonsering sker. Kvalitetssäkring av rekryteringen sker genom att HR-konsult medverkar vid samtliga rekryteringar.

- förstärkt användande av sociala medier vid rekryteringar (LinkedIn, Facebook)
- annonsera i branschsammanhang när detta är strategiskt, till exempel branschsidor, branschtidningar, facktidningar.
- låt chefer och medarbetare vara goda ambassadörer för förvaltningen. Redan idag finns våra medarbetare med på bild i våra ”jobba i Malmö stad”-annonser på Facebook, LinkedIn och även på malmo.se genom ”medarbetarberättelser”.

Introducera

Introduktionen för nyanställda är viktig och påverkar hur snabbt en ny medarbetare kan komma upp i full produktivitet. En väl genomförd introduktion lägger grunden för ett gott arbetsklimat och en god arbetsmiljö. Miljöförvaltningen har en förvaltningsintroduktion i fem delar för nya medarbetare som består av ett antal aktiviteter: fadder, introduktionschecklista, introduktion med HR-administratör, förvaltningsutbildning (2 ggr/år) och en introduktionsdag med de tekniska förvaltningarna. Hela introduktionsprogrammet är obligatoriskt för alla nyanställda och genomförs för att medarbetare ska få en tydlig och smidig introduktion till sin nya arbetsplats.

- fortsätta att utveckla vår introduktion
- chefer, skyddsombud samt fackliga företrädare genomgår Malmö stads gemensamma samverkan- och arbetsmiljöutbildning

Utveckla och behålla

Förvaltningen fortsätter med kompetenshöjande insatser för den enskilde medarbetarens kompetens för att bidra till att verksamheten uppnår sina mål. Kompetensutveckling diskuteras bland annat i samband med medarbetarsamtalet och ska dokumenteras i den individuella utvecklingsplanen

- närmaste chef kartlägger medarbetarens individuella kompetens med hjälp av ”Kompetensrosen”, eller annat verktyg.
- intern rörlighet ses som positivt och där arbets- och ansvarsområden bör rotera mellan medarbetare i syfte att bredda kompetensen.
- arbeta i subgrupper på enheterna med ansvar för olika verksamhetsområden.
- fortsätta med verktyget ”kort avstämning i ditt arbete” som alla chefer ska använda tillsammans med sina medarbetare. ”Kort avstämning” är ett verktyg för chef och medarbetare att hantera uppdrag, arbetsbelastning och prioriteringar.
- fortsätta att utveckla arbetet med en ”flexibel arbetsplats” där en arbetsgrupp på förvaltningen har arbetat fram en inriktning för hur miljöförvaltningen ska arbeta efter pandemin, med särskilt på fokus på fördelningen ”arbete hemifrån och arbete på kontor” samt förutsättningar för detta.
- alla medarbetare erbjuds samtalsstöd vid behov hos företagshälsovården i syfte att förebygga ohälsa i händelse av arbetspåverkande händelse, till exempel en hot och våld-situation.
- personalstöd finns för privatrelaterade frågor via Falck Healthcare, dit medarbetarna kan vända sig för rådgivning och vägledning vid psykosociala, privatjuridiska och ekonomiska frågeställningar.

Avsluta

Förvaltningen har sedan länge en rutin för hur avslut av medarbetare hanteras. Gällande de avslut som sker kontinuerligt så är fokus på att ta reda på om förvaltningen kan lära något av vad det är som avgör när någon medarbetare slutar. Digitala avgångsenkäter genomförs för samtliga medarbetare och möjlighet för chefer finns att följa upp med en avgångsintervju och på så sätt ta del av det som kan förbättras inom enheten/avdelning på ett systematiskt sätt. Det är viktigt för förvaltningen att tidigare anställda ska gå vidare i yrkeslivet som goda ambassadörer för staden.

- årlig sammanställning och rapportering av resultatet för avgångsenkäterna och lärdomar kring vad förvaltningen kunde gjort annorlunda.

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera	2020-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Miljöförvaltningen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare genom gott ledarskap och klokt medarbetarskap. Delaktighet är en självklarhet och likaså ett tydligt beslut från chefen ska ge-nomsyra vårt arbete på förvaltningen.</p> <p>Miljöförvaltningen marknadsför oss genom våra jobbbannonser i kanaler som t ex LinkedIn och Facebook, i syfte att skapa engagemang med delningar och spridning.</p> <p>Miljöförvaltningen arbetar med arbetsmiljöfrågorna integrerat i verksamheten med årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet.</p>	
Rekrytera	2020-12-31
<p>Aktivetsbeskrivning Miljöförvaltningens chefer ska vara tydliga med kompetenskraven som motsvarar vårt verksamhetsbehov. Vi följer Malmö stads rekryteringsprocess och tar fram kravprofil innan annonsering sker.</p>	

Aktivitet	Slutdatum
Introducera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Miljöförvaltningen har en förvaltningsintroduktion i fem delar för nya medarbetare som består av ett antal aktiviteter: fadder, introduktionschecklista, introduktion med HR-administratör, förvaltningsutbildning (2 ggr/år) och en introduktionsdag med de tekniska förvaltningarna. Hela introduktionsprogrammet är obligatoriskt för alla nyanställda och genomförs för att med-arbetare ska få en tydlig och smidig introduktion till sin nya arbetsplats.	
Utveckla och motivera	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning Utveckla och motivera handlar om att "ta hand om de medarbetare och den kompetens vi redan har" på förvaltningen. Det handlar också om att identifiera och dra nytta av organisation-ens "dolda" kompetens och "tysta" kunskap. Det kan också handla om att förflytta kompetens som inte tas till vara idag, men som behövs på ett annat ställe i organisationen. Det är av stor vikt att medarbetarna har en bra arbetsmiljö och känner sig trygga och säkra i sin yrkesroll. Som chef på förvaltningen fokuserar du på delaktighet genom att involvera och inkludera med-arbetare tidigt via arbetsplatsträffen. Detta skapar ägarskap och stolthet över arbetet. Ett rätt-vist och inspirerande ledarskap, god arbetsmiljö samt coachning hjälper också till att utveckla och behålla kompetenta medarbetare. På miljöförvaltningen använder vi oss av tre strukturerade samtal: medarbetarsamtal, förberedande lönesamtal och ett lönebeskedsamtal. Medarbetarsamtalet är en dialog mellan chef och medarbetare och har ett framåtperspektiv där kriterier för ett gott arbetsresultat kopplas till såväl individu-ella mål som verksamhetsmål. Vid medarbetarsamtalet tas en individuell utvecklingsplan fram. Det är viktigt att samtalet också innehåller det som är angeläget för medarbetaren. En annan viktig del för att behålla och utveckla medarbetare är att erbjuda kompetensutveckling. Det handlar om att klara arbetet idag men också om att förbereda sig för kommande arbets-uppgifter. För att anpassa dig till de snabba förändringar som sker i arbetslivet behöver medar-betare utveckla och fördjupa sin kompetens under hela sitt yrkesverksamma liv. Med uppdaterad kompetens är det lättare att byta arbetsuppgifter. Alla medarbetare erbjuds samtalsstöd vid behov hos företagshälsovården i syfte att förebygga ohälsa orsakad av t ex kris och hot och våld. Personalstöd finns för privatrelaterade frågor via Falck Healthcare, dit medarbetarna kan vända sig för rådgivning och vägledning vid psykosoci-ala, privatjuridiska och ekonomiska frågeställningar. Alla medarbetare erbjuds ett friskvårdsbidrag och subventionerad kontorsmassage. Detta är för-måner och en del i att vara en god organisation. Vidare så har Miljöförvaltningen en personalklubb som är till för alla på förvaltningen. Syftet är att förgylla tillvaron med olika arrangemang under eller efter arbetstid. De ska komma med goda idéer och i bästa möjliga mån genomföra aktiviteterna. Det kan vara allt från att bjuda på överraskningsfika till att ordna ett kulturbesök.	
Avveckla	2020-12-31
Aktivetsbeskrivning En väl avslutad anställning skapar goda ambassadörer för Malmö stad och miljöförvaltningen. Chef och medarbetare genomför ett avgångssamtal i syfte att ge chefen ett bra underlag för att utveckla verksamheten och sitt ledarskap. På miljöförvaltningen får alla medarbetare som slutar även en möjlighet att besvara en avgångsenkät i syfte att utveckla vår förvaltning.	

Servicenämnden

Aktivitetsplan

Aktivitetsplan 2023-2025

Befattning	
Enhetschef 2-5 år	Kompetensbaserad rekrytering Samtliga ska gå utvecklande ledarskap (UL) Nya chefer ska gå ”introduktion för nya chefer”
Sektionschef 2-5 år	Kompetensbaserad rekrytering Samtliga ska gå utvecklande ledarskap (UL) Nya chefer ska gå ”introduktion för nya chefer”
Arbetsledare 2-5 år	Kompetensbaserad rekrytering Samtliga ska gå utvecklande ledarskap (UL) Nya chefer ska gå ”introduktion för nya chefer”
Skötselarbetare 2-5 år	Kompetensbaserade rekryteringar inför säsong Introduktion och utveckling sker i verksamheten Karriärmöjlighet finns, ex till arbetsledare.
Kommunvägledare 2-5 år	Kommer växa med 2–4 medarbetare per år Kompetensbaserad rekrytering, Introduktion och utveckling sker i verksamheten Karriärmöjlighet finns i verksamhet med mer ansvar och större uppdrag
IT-specialist 2-5 år	Kompetensbaserad rekrytering Special rekrytering för spetskompetens kan ske. Översyn av befattningstitulaturer med olika kompetenser kommer att ske.
Systemförvaltare 2-5 år	Kompetensbaserad rekrytering Kompetensen finns på olika verksamheter på förvaltningen, kompetensutveckling sker i de olika verksamheterna.

Befattning	
Fastighetsförvaltare 2-5 år	<p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Introduktion och utveckling sker i verksamheten.</p> <p>Adekvat utbildning sker efter behov då seniora erfarna är svåra att hitta.</p> <p>Karriärtrappa finns</p>
Mark förvaltare 2-5 år	<p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Introduktion och utveckling sker i verksamheten</p> <p>Karriärtrappa finns</p>
Byggprojektledare 2-5 år	<p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Introduktion och utveckling sker i verksamheten</p> <p>Adekvat utbildning sker efter behov då seniora erfarna är svåra att hitta</p> <p>Karriärtrappa finns</p>
Elmontör 2-5 år	<p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Utbildning sker i verksamheten</p> <p>Skapa om möjligt en lärlingstrappa</p> <p>Skapa förutsättningar om möjligt för att erhålla ECY-certifikat</p>
Kock 2-5 år	<p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Utbildning sker i verksamheten</p> <p>Validering av kompetenta restaurangbiträde till kock</p>

Stadsbyggnadsnämnden

Aktivitetsplan

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi pekar ut tre handlingsvägar som särskilt viktiga i vårt arbete med kompetensförsörjning:

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

Baserat på den kartläggning och analys som genomförts kan stadsbyggnadskontoret konstatera några övergripande viktiga faktorer för kompetensförsörjningsstrategi framåt: förändrade arbetssätt, att effektivisera och utveckla våra processer genom digitalisering, kompetensutveckling genom kollegialt lärande, intern rörlighet och att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna.

Förvaltningen ska fortsätta arbeta med kompetensförsörjning genom att attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla samt avsluta anställningar på ett professionellt sätt. Följande aktiviteter är pågående eller planerade:

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera	2024-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Förvaltningen ska fortsätta arbetet med att belysa vad som gör stadsbyggnadskontoret till en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Detta genom att arbeta med förvaltningens employer branding, såväl ur ett internt som externt perspektiv. Att stadsbyggnadskontorets befintliga medarbetare trivs och vill stanna på sin arbetsplats är en förutsättning för att bygga ett starkt varumärke och lyckas attrahera framtida potentiella medarbetare. I det externa employer branding-arbetet är förvaltningens ambassadörer som aktivt arbetar med att involvera och diskutera stadsplanering med olika målgrupper, så som medborgarinvolveringsteamet och stadsarkitektteamet, viktiga nyckelpersoner.	
Utförare HR, Kommunikation och chefer i samverkan	
Rekrytera	2024-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Förvaltningen ska fortsätta att utveckla arbetet med behovsprövning inför rekrytering för att säkerställa att beslutad riktning och kompetensförsörjningsstrategi följs.• Förvaltningen ska se över och uppmuntra möjlighet till intern rörlighet för att behålla och utveckla våra medarbetares kompetens.	
Utförare HR och chefer	
Introducera	2024-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Förvaltningen ska slutföra pågående utvecklingsarbete med att uppdatera och digitalisera introduktionsprocessen.	

Aktivitet	Slutdatum
Utförare Förvaltningens stödfunktioner	
Utveckla & behålla	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningen ska fortsätta att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna. • Förvaltningen ska höja kompetensen gällande klimatfrågor genom att bland annat anställa en klimatstrateg vars uppdrag kommer vara förvaltningsövergripande. • Förvaltningen ska synliggöra och uppmuntra medarbetarna att visa intresse för att avancera eller fördjupa sin kompetens genom att till exempel leda projekt eller medverka i specifika uppdrag. • Förvaltningen ska utveckla arbetet med att kartlägga medarbetares upplevelse kring hur kompetens och erfarenhet tas tillvara genom bland annat uppföljningsverktyget &Frankly. • Förvaltningen ska fortsätta pågående kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens chefer, både individuellt och i grupp. • Förvaltningen ska följa upp och utvärdera nytt underlag för medarbetar- och lönesamtal, vilket kommer ske under andra kvartalet 2024. 	
Utförare Chefer, med stöd av HR	
Avveckla	2024-12-31
<p>Aktivitetsbeskrivning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningen ska årligen analysera resultatet av de exitenkäter som skickas ut till samtliga medarbetare som avslutar sin anställning på stadsbyggnadskontoret. Resultatet från enkäten kommer att användas som en del i förvaltningens arbete med att utveckla och förbättra verksamheten. 	
Utförare HR	

Tekniska nämnden

Aktivitetsplan

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi visar vilken riktning vi ska ha i vårt arbete med kompetensförsörjning för att kunna hitta möjligheter att möta de utmaningar vi ser. Strategin pekar ut tre handlingsvägar som särskilt viktiga i vårt arbete med kompetensförsörjning:

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

Utifrån kompetensinventering och riskanalys har en aktivitetsplan tagits fram. Aktiviteterna är av flerårig karaktär.

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
ATTRAHERA - Arbetsgivarvarumärke	2022-12-31
Aktivitetsbeskrivning För att attrahera, rekrytera och behålla rätt talanger är det viktigt att förvaltningen arbetar strategiskt och långsiktigt med arbetsgivarvarumärket (employer branding). ·Marknadsföra förvaltningens uppdrag i sociala medier och mot lärosäten för att öka kännedom om förvaltningen. ·Fortsätta utveckla och bygga upp Fastighets- och gatukontorets "Jobba hos oss" genom att lyfta fram förvaltningens medarbetare.	
Utförare HR/Kommunikation	
REKRYTERA	2022-12-31
Aktivitetsbeskrivning · Genom att kontinuerligt vidareutveckla och kvalitetssäkra den kompetensbaserade rekryteringsprocessen säkerställs att rätt talanger rekryteras, med rätt kompetens, en god kandidatupplevelse samt att vårt varumärke som attraktiv arbetsgivare stärks.	
Utförare HR	
INTRODUCERA	2022-12-31
Aktivitetsbeskrivning · Vidareutveckla avdelningarnas verksamhetsnära introduktion. · Fortsatt utveckla chefsintroduktionen.	
Utförare HR/Kommunikation samt respektive verksamhet.	
BEHÅLLA	2022-12-31

Aktivitet	Slutdatum
<p>Aktivetsbeskrivning</p> <ul style="list-style-type: none"> · Utveckla den fysiska och digitala arbetsmiljön för att svara mot nya behov när arbetssätt förändras och för att skapa en attraktiv arbetsplats för medarbetarna · Skapa tydliga roller och utvecklingsvägar i syfte att stärka attraktiviteten. · Ta fram process för kompetens- och erfarenhetsöverföring. · Ta fram mentorskapsprogram. · Fortsatt arbete med att stärka cheferna i sitt chefsuppdrag. · Utveckla och förvalta det kommunikativa medarbetarskapet · Genomföra uppföljningsintervjuer med nyanställda för att tillvarata förbättringsförslag 	
	<p>Utförare HR, Kommunikation, IT/GIS, Kvalité och Utveckling samt respektive verksamhet.</p>
<p>AVSLUTA</p>	<p>2022-12-31</p>
<p>Aktivetsbeskrivning</p> <ul style="list-style-type: none"> · Genomföra avgångssamtal respektive exitintervjuer. 	
	<p>Utförare HR/ Chefer</p>

Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2023

Malmö stad

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	4
Sammanfattande tabell	5
Övergripande summering av kompetensförsörjningsarbetet 2023	7
Kompetensgap	7
De 10 största kvantitativa kompetensgapen fem år framåt	8
Kvalitativa kompetensgap	8
Chefsförsörjning	9
Kompetensförsörjningsplan	9
Riskanalyser	13
Personalframskrivning	16
Omvärld	17
Sammanfattande analys	20
Bilagor - Sammanfattning av nämndernas kompetensgap 2023	21
Nämnderna inom det pedagogiska klustret	21
GAP 2 års sikt	21
GAP 5 års sikt	22
Nämnderna inom det tekniska klustret	23
GAP 2 års sikt	23
GAP 5 års sikt	24
Nämnderna inom Hälsa- vård- och omsorg, funktionsstöd, arbetsmarknad och social, fritid- och kulturklustret	24
GAP 2 års sikt	25
GAP 5 års sikt	26

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 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 nämndernas samlade analyser och kompetensförsörjningsplaner. Syftet med sammanställningen är att beskriva Malmö stads prognostiserade kompetensgap, identifierade risker utifrån kompetensgap och förflyttningar som gjorts samt vilka åtgärder nämnderna övergripande ska vidta. Den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer är underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som kommer tas fram under våren 2024.

Sammanfattande tabell

Nedan tabell sammanfattar 2023 års identifierade kompetensutmaningar per yrkesgrupp fram till 2028 samt vilka av dessa yrkesgrupper som tilldelats centrala omställningsmedel inom ramen för KOM-KR omställningsavtal.

Yrkeskategori	Kvalitativt gap	Kvantitativa GAP - Total	Allvarlig risk	Hög sannolikhet	Omställningsmedel 2020-2023
Grundskollärare • Grundskolenämnden		-402			
Undersköterska • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-222			x
Förskollärare • Förskolenämnden	x	-126	x	x	
Ämneslärare • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-104	x		
Vårdbiträde • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-90			x
Grundlärare fritidshem • Grundskolenämnden		-85			
Sjuksköterska • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden • Funktionsstödsnämnden	x	-40			
Barnskötare • Förskolenämnden	x	-35	x	x	x
Sektionschef C • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden • Funktionsstödsnämnden • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-32			
Yrkeslärare • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-26	x		
Pedagog • Förskolenämnden	x	-21		x	
Socialsekreterare stöd, råd, samtal och behandling • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-17			
Socsekr myndighet BoU • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-16	x	x	
Fysioterapeut • Funktionsstödsnämnden • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	x	-21	x	x	
Socsekr myndigh ek biså • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-13	x	x	
Biståndshandläggare • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-11			
Arbetsterapeut • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-9			
Rektor • Grundskolenämnden • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-7	x		
Socsekr myndigh vuxna • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-6			
Rektor Bitr • Grundskolenämnden • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-5			
Skolsköterska • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-4			

Förste socialsekreterare • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-3			
Socsekr myndigh famhem • Arbetsmarknads- och socialnämnden	x	-2	x	x	
Förskolechef C • Förskolenämnden		0			
Speciallärare • Grundskolenämnden		0			
Skolsköterska • Grundskolenämnden		0	x	x	
Specialpedagog • Grundskolenämnden		1			
Förskolechef bitr • Förskolenämnden		2			
Förste förskollärare • Förskolenämnden		2			
Elevassistent • Grundskolenämnden • Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		4			

Förklaring tabell

Kvalitativa kompetensgap; *Kompetens är komplext och medarbetare inom samma yrkesgrupp kan befinna 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/ gapanalysen görs på övergripande gruppnivå.*

Kvantitativa kompetensgap; *är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens numerärt. 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.*

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 %

Omställningsmedel 2020-2023; *Medel tilldelade från omställningsfonden KOM-KR för förebyggande insatser.*

Övergripande summering av kompetensförsörjningsarbetet 2023

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. Bland annat eftersom utgångspunkten för beräkning av den tillgängliga kompetensen är rörlig men också för att analysunderlaget skiljer sig från år till år, tex varierar vilka och hur många yrkesgrupper som analyseras, både kvantitativt och kvalitativt.

Sammanfattningsvis är verksamhetens behov av utökning (av de analyserade yrkesgrupperna) på lång sikt, det vill säga fem år fram, 1288 medarbetare.

År som utgångspunkt för 5 år fram	Gapprognos 5 år fram
2023	1288
2021	1 264
2019	1 731
2018	1 836
2017	1 935
2016	2 358

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

De förflyttningar som synliggörs i kompetensanalyserna de senaste fyra åren antyder 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 482 medarbetare och står för 37% av kompetensgapet (2021 38%, 2019 20%, 2018 31%, 2017 38%, 2016, 51%).
- Pedagogiska nämnderna har ett kompetensgap på 804 medarbetare och står för 63% av kompetensgapet (2021 62% 2019 79%, 2018 61%, 2017 53%, 2016, 45%).
- Verksamheterna inom de tekniska nämnderna har ett kompetensgap på 0 medarbetare och står för 0% av kompetensgapet (2021 0%, 2019 1%, 2018 8%, 2017 8%, 2016, 4%).

De 10 största kvantitativa kompetensgapen fem år framåt

Kategori	Gap bedömt 2023 fram till 2028	Gap bedömt 2021 fram till 2026	Gap bedömt 2019 fram till 2024
Grundskollärare	-402	-468	-753
Undersköterskor	-222	0	-7
Förskollärare	-126	-1	-37
Ämneslärare	-104	-176	-200
Vårdbiträden	-90	0	0
Grundlärare fritidshem (inkl obehöriga)	-85		
Socialekreterare (samtliga kategorier)	-57	-106	-70
Sjuksköterska (samtliga kategorier)	-44	-85	-75
Barnskötare	-35	0	-95
Sektionschefer	-32	-37	-27
Totalt	1197		

De yrkesgrupper som förändrat de kvantitativa gapen positivt mellan 2021 och 2023 och var bland stadens tio största är grundskollärare, ämneslärare, socialekreterare och sjuksköterskor.

Kvalitativa kompetensgap

Kompetens är komplext och medarbetare inom samma yrkesgrupp kan befinna 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.

Av de yrkesgrupper som är analyserade kvalitativt så är nedan totala kvalitativt gap redovisat 2023 fram till 2028 (under avsnittet "de 10 största gapen" är de kvalitativa gapen specificerade per analyserad yrkesgrupp).

Det betyder att det kommer behöva ske förflyttningar/utveckling av kompetensen hos medarbetare från viss nivå och god till hög och mycket hög nivå. Tex beräknas det på fem års sikt finnas ett underskott på 316 medarbetare med mycket hög kompetensnivå om ingen åtgärd vidtas. Detta är ett underlag för planering av kompetensutvecklingsinsatser men också för kravspecifikationer vid nyrekrytering.

viss	god	hög	mkt hög
325	-803	-494	-316

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.

Chefsförsörjning

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

Nämnd	Yrkeskategori	Behov - Totalt	Tillgång - Total	GAP - Total
Arbetsmarknads- och socialnämnden	Sektionschef C	157	151	-6
Funktionsstödsnämnden	Sektionschef C	167	152	-15
Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	Sektionschef C	188	177	-11
Förskolenämnden	Förskolechef bitr	115	117	2
Förskolenämnden	Förskolechef C	44	44	0
Grundskolenämnden	Rektor	69	69	0
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Rektor	40	33	-7
Grundskolenämnden	Rektor Bitr	169	169	0
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Rektor Bitr	32	27	-5
Summa		981	939	-42

Det kvantitativa kompetensgapet för chefer som är med i analysen har minskat från 59 till 42 sen 2021. Behovet 2021 var 940 och tillgången 881, så både behovet och tillgången har ökat.

Nedan tabell visar det kvalitativa gapet för chefer, av de grupper som är med i analysen. Jämfört med 2021 har det kvalitativa gapet minskat något. 2021 var gapet för hög och mycket hög kompetensnivå sammanslaget -69 och 2023 är det -25.

Yrkeskategori	GAP - Viss	GAP - God	GAP - Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Sektionschef C • Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden • Funktionsstödsnämnden • Arbetsmarknads- och socialnämnden	4	-11	-7	-18	-32

Kompetensförsörjningsplan

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

Under 2024 kommer en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan upprättas i samarbete med förvaltningarna och externa intressenter. Planen kommer bl.a. ha förvaltningarnas kompetensutmaningar, behov och planer som utgångspunkt. Planen ska också tydliggöra sambanden mellan insatser som redan pågår.

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.



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*

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.

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, utbildning, kompetenshöjande insatser och att skapa och möjliggöra karriärvägar för medarbetare.
- Att ha ett nära samarbete med lärosäten och utbildningsanordnare kring utbildningsbehov, utbildningsinnehåll och att attrahera och skapa ingångar för studenter.
- Stärka chefers förutsättningar för ett bra ledarskap, chefsutveckling, och utveckla framtida ledare
- Stärka professionen. Att analysera och tydliggöra roller, uppdrag och arbetsuppgifter för både chefer och medarbetare.
- Utveckla arbetssätt, 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.
- Upprätta önskad lönestruktur och utveckla arbetssätt för lönebildning
- Utveckla rekryteringsarbetet och bredda rekryteringen
- Utveckla introduktion.
- Utvecklingsarbete kring förmågan att kompetens och personalplanera.
- Kvalitetssäkrade och smidiga rekryteringsflöden, aktivt söka nya målgrupper att rekrytera och att arbeta aktivt med arbetsgivarmärket och attrahera medarbetare.
- Kartläggning, analys och åtgärder för att minska personalomsättning och sjukfrånvaro samt öka andelen heltidsanställda, bla genom exitintervjuer/enkäter.

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.
- Ett IT-system är upphandlat för att underlätta administration, publicering, spridning och uppföljning av utbildningar, både digitala, hybrida och lärarledda.
- Årlig medarbetarenkät
- Sammanhållet arbete och prioritering av omställningsmedel inom KOM-KR för genomförande av flera kompetenshöjande åtgärder.
- Breddad rekrytering, ett ESF-projekt med mål om att spegla Malmöbon, öka mångfalden hos medarbetare och chefer samt vara en organisation fri från diskriminering.
- Ledarskapsutvecklingsinsatser, tex utvecklande ledarskap (UL), se över chefers förutsättningar och uppdrag 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.
- Malmö stads gemensamma strategi för arbetsgivarvarumärke.
- Fortsatt implementering av ett bemannings- och schemläggningssystem (Medvind) som ska stödja nämndernas arbete.
- Sammanhållet och gemensamt arbete kring sjuksköterskors och skolsköterskors kompetens, utveckling och karriärmöjligheter.
- Samarbeten med kommuner, landsting, privata aktörer, SKL, arbetsförmedlingen, fackliga, ideella, högskolor och lärosäten.

Malmö stads tilldelade medel för förebyggande insatser från Omställningsfonden 2021-2023 fördelades och användes enligt nedan tabell

Yrkesgrupp	Avrundad summa omställningsmedel
Barnskötare	2 500 000
Kock	600 000
Vårdbiträden och undersköterskor	13 700 000
Chefer	140 000
Medarbetare inom Skötsel och renhållning	30 000
Totalt	16 970 000

Exempel på insatser är uppdragsutbildning för att kompetensutveckla vårdbiträden till undersköterskor, uppdragsutbildning för att höja barnskötarens kompetens och ge formell behörighet, specialistutbildning för undersköterskor inom demens, validering till kock, olika språkutvecklande insatser, chefsutbildning att leda i förändring.





















































Se bifogad kompetensförsörjningsplan både den övergripande stadsgemensamma samt respektive nämnds plan.

Risicanalyser













Nedan nämnder har gjort risicanalyser över sina kompetensgap. 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 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 se sidan 6 under tabellen)

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	 Mindre allvarlig	 Medel	 Mindre allvarlig	 Medel
Socsekr myndigh ek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög
Socsekr myndigh ek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög
Socsekr myndigh famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög
Socsekr myndigh famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög
Socsekr myndigh vuxna	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 myndighet BoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög
Socialekreterare stöd, råd, samtal och behandling	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Inte allvarlig	 Låg	 Inte allvarlig	 Låg
Socialekreterare stöd, råd, samtal och behandling	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Inte allvarlig	 Låg	 Inte allvarlig	 Låg
Förste socialekreterare	Arbetsmarknads- och socialnämnden	 Mindre allvarlig	 Låg	 Mindre allvarlig	 Låg

Yrkeskategori	Nämnd	Risk för verksamheten	Sannolikhet (Verksamhet)	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet (Arbetsmiljö)
Förste socialsekreterare	Arbetsmarknads- och socialnämnden	Mindre allvarlig	Låg	Mindre allvarlig	Låg
Fysioterapeut	Funktionsstödsnämnden	Allvarlig	Hög	Allvarlig	Hög
Fysioterapeut	Funktionsstödsnämnden	Mindre allvarlig	Medel	Allvarlig	Hög
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Medel
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	Inte allvarlig	Medel	Inte allvarlig	Medel
Barnskötare	Förskolenämnden	Allvarlig	Hög	Mindre allvarlig	Hög
Barnskötare	Förskolenämnden				
Förskollärare	Förskolenämnden	Allvarlig	Hög	Mindre allvarlig	Hög
Förskollärare	Förskolenämnden				
Pedagog	Förskolenämnden	Mindre allvarlig	Hög	Mindre allvarlig	Medel
Pedagog	Förskolenämnden				
Eleassistent	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Grundlärare fritidshem	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Förstelärare	Grundskolenämnden	Mindre allvarlig	Låg	Inte allvarlig	Låg
Speciallärare	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Rektor	Grundskolenämnden	Allvarlig	Låg	Mindre allvarlig	Medel
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Allvarlig	Medel	Allvarlig	Medel
Rektor Bitr	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Mindre allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Skolsköterska	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel
Grundskollärare	Grundskolenämnden	Allvarlig	Medel	Mindre allvarlig	Medel

Yrkeskategori	Nämnd	Risk för verksamheten	Sannolikhet (Verksamhet)	Risk för arbetsmiljön	Sannolikhet (Arbetsmiljö)
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	 Allvarlig	 Medel	 Allvarlig	 Medel
Skolsköterska	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	 Allvarlig	 Hög	 Allvarlig	 Hög

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 33 yrkeskategorier (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 ca 28 500.

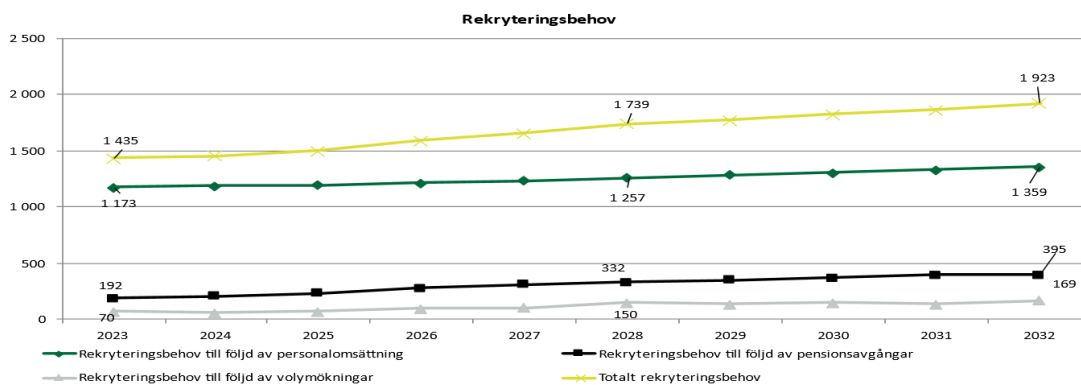
Malmö stad står inför en betydande befolkningsökning de kommande åren. Årets prognos innebär att fram till år 2032 förväntas staden öka med 36 000 invånare jämfört med år 2022.

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 33 yrkeskategorier tillsammans framgår att personalbehovet utifrån den demografiska prognosen kommer öka med 1152 personer fram till år 2032, vilket motsvarar ca 7 %.

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 volym skillnader ligger på ungefär samma nivå under perioden, men varierar mellan yrkeskategorierna.

Aggregerat rekryteringsbehov för de 33 yrkesgrupperna



Det aggregerade rekryteringsbehovet för de 33 yrkeskategorierna kommer att öka under perioden, vilket främst beror på ett ökat rekryteringsbehov till följd av personalomsättning men även till följd av fler pensionsavgångar. Rekryteringsbehovet till följd av volym skillnader ligger på ungefär samma nivå under perioden, men varierar mellan yrkeskategorierna.

Analys av Malmö stads framtida kompetensförsörjningsbehov

dec2023



**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, föräldradledigheter, 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 2032 kräva 169 nyrekryteringar medan personalomsättningen år 2032 beräknas medföra ett behov av 1 359 nyrekryteringar och pensionsavgångarna medföra ett behov av 395 nyrekryteringar.

Omvärld

Sammanfattning;

Nämndernas om- och "invärlds"analyser kring läget och utmaningar sammanfattade;

Några förvaltningar beskriver att verksamheten och därmed kompetensbehovet kommer påverkas av ökad eller minskat "kund/brukar/elev"-underlag. De grupper som bedöms öka är gymnasieelever, LSS-brukare och 80+ medborgare, medans elever i förskolan och grundskolan bedöms minska.

Nästan samtliga förvaltningar upplever att personalomsättningen utmanar. Flera prognosticerar också att man står inför större pensionsavgångar.

Den nationella bristen på kompetens är påtaglig för de flesta av yrkesgrupperna och konkurrensen om arbetskraften ökar. För några yrkesgrupper är tillgången på nytexaminerade i fas med behovet men erfarna är mycket svår rekryterat, exempelvis socialsekreterare.

Uppdragen och målen för verksamheten ställer krav på högre kompetensnivåer. Kompetensgapet är snarare kvalitativt än kvantitativt.

Specialistyrken är allt svårare att rekrytera och behålla.

Förskolan har lägre andel behöriga förskollärare än riket och andra storstäder medan grundskola och gymnasie- och vuxenutbildningen har högre andel behöriga lärare än riket.

Inom flera förvaltningar pågår det översyn av kompetensbehovet kopplat till verksamhetens behov för att säkerställa optimal bemanning.

Kort trendspaning från World Economic Forum (WEM)

World Economic Forum är en schweizisk ideell stiftelse. De arrangerar en årliga konferens i Davos i Schweiz som samlar några av världens mäktigaste beslutsfattare inom politik och näringsliv. Mötet samlar inflytelserika företagsledare, internationella politiska ledare, utvalda intellektuella och journalister för att diskutera de mest angelägna frågorna för världen inklusive hälsa och miljö. Förutom möten utger stiftelsen en rad forskningsrapporter och engagerar sina medlemmar i branschspecifika initiativ. [6 work and workplace trends to watch in 2024 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org)

Vid World Economic Forum mötet i Davos januari 2024 kom frågan om framtidens jobb och jobbtrender högt på agendan.

Ett av de centrala budskapen från ledare var att investeringar i industrin inte kan lyckas utan motsvarande investeringar i människor. Här är några av de viktigaste trenderna för arbete och arbetsplats att hålla utkik efter 2024, enligt experter vid Davos. Arbetsvärden förändras snabbt.

Till 2027 förutspår företag att nästan hälften (44%) av arbetstagarnas kärnfärdigheter kommer att behöva förändras.

Teknologin rör sig snabbare än vad företagen kan utforma och skala upp sina utbildningsprogram, fann Världsekonomiskt forums rapport om Framtiden för jobb.

AI rapporteras allmänt vara en faktor, men andra faktorer, inklusive den gröna omställningen och geoekonomiska förhållanden, kommer också att se "omsättning" för nästan en fjärdedel av jobben till 2027 – som inkluderar både framväxande och avtagande jobb.

Forumets Globala riskrapport 2024 fann att "brist på ekonomisk möjlighet" rankades som en av de 10 största riskerna bland riskexperter under de nästa två åren.

Över längre tid kan hinder för ekonomisk rörlighet växa, vilket låser ute stora delar av befolkningen från ekonomiska möjligheter, fann rapporten.

Uppskalning och utveckling kommer att vara nyckeln under de kommande åren för att säkerställa en rättvis framtid för arbete. Detta var ett av budskapen från Forumets årliga möte i Davos.

Här är några av de förutsedda arbets- och arbetsplatstrenderna för 2024 som framkom;

1. **Generativ AI ökar produktiviteten på ett jämnt sätt.** År 2024 tror de flesta chefsekonomer som undersökts av Forumet att generativ AI kommer att öka produktiviteten och innovationen i höginkomstländer. Men för låginkomstländer tror bara lite över en tredjedel att detta kommer att vara fallet. Produktivitetsökningar förväntas i kunskapsstunga industrier, inklusive IT och digital kommunikation, finansiella och professionella tjänster, medicinska och hälsovårdstjänster, detaljhandel, tillverkning, ingenjörskonst och byggande, energi och logistik. Dessa potentiella fördelar står i "skarp kontrast till oro över riskerna med automatisering, jobbförlust och degradering", säger rapporten. Nästan tre fjärdedelar (73 %) av de undersökta chefsekonomer "förutser inte en netto positiv inverkan på sysselsättningen i låginkomstekonomier".
2. **Digitala jobb fortsätter att växa.** Till 2030 förväntas antalet globala digitala jobb stiga till runt 92 miljoner. Dessa är generellt högre betalda roller, enligt Forumets vitbok, *The Rise of Digital Jobs*. Digitala jobb kan hjälpa till att balansera brist på färdigheter i höginkomstländer, samtidigt som de ökar möjligheterna för yngre arbetstagare i låginkomstländer: "Om det hanteras väl, presenterar globala digitala jobb en möjlighet att utnyttja talang över hela världen, breddar talangpoolen tillgänglig för arbetsgivare och tillhandahåller ekonomiska tillväxtvägar till länder över hela inkomstspektrumet."
3. **Arbetslöshetsnivåerna kan stiga.** Arbetsmarknaden visade motståndskraft 2023, med att sysselsättningen förblev hög, sa Gilbert Fossoun Hougbo, generaldirektör för Internationella arbetsorganisationen (ILO), i Davos-sessionen 'What to Expect From Labour Markets'. Men han sa att ILO:s prognoser i början av januari föreslog att den globala arbetslöshetsnivån kunde stiga från 5,1 % till 5,2 % 2024, med ytterligare två miljoner arbetstagare som förväntas söka jobb. I USA förblev arbetsmarknaden starkare än förväntat för årets första månad, med mer än 350 000 nya jobb tillagda. Arbetslöshetsnivån för januari var 3,7 %, nära en 50-års lägsta, enligt *The Guardian*.

Hougbo sa att ILO:s data visar att ojämlikheter består mellan låg- och höginkomstländer, medan unga människor är 3,5 gånger mer risk att vara arbetslösa än resten av den vuxna befolkningen och "många arbetstagare kämpar för att betala räkningar, vilket är mycket oroande".

Inverkan av AI på jobb skulle inte vara "en sysselsättningsapokalyps", men att omskolning, vidareutbildning och livslångt lärande skulle vara nyckeln till att hantera övergången till förstärkning, betonade han.

4. **Fler popup-kontor.** LinkedIn har sett en minskning av antalet helt fjärrstyrda jobbannonser, från en topp på 20 % i april 2022, till bara 8 % i december 2023, sa medgrundaren Allen Blue, som talade i en Davos-session 'The Role of the Office is Still TBC'. Men intresset från anställda för att ta fjärr- eller hybridjobb förblir högt, vid ungefär 46 % av ansökningarna. "Kontoret kommer att konkurrera med att arbeta hemifrån... det är en bra sak för kontoret," sa han, eftersom ledningen skulle behöva skapa en arbetsplatsmiljö som "betonar dynamisk mänsklig interaktion". Unga människor som tar sitt första jobb vill ha mänsklig kontakt, så de är mer intresserade av hybrid än fjärrroller. Martin Kocher, Österrikes federala arbets- och ekonomiminister, sa att vissa österrikiska byar faktiskt betalar för popup-gemenskapskontorsutrymmen, eftersom människor inte vill arbeta hemifrån, och de kan utnyttja andra bekvämligheter i närheten. Han förutspådde utvecklingen av fler popup-kontorsutrymmen borta från företagets huvudkontor.
5. **Färdigheter kommer att bli ännu viktigare.** Med 23 % av jobben förväntas förändras under de kommande fem åren, enligt Framtiden för jobb-rapporten, kommer miljontals människor att behöva flytta mellan minskande och växande jobb. Coursera:s VD, Jeff Maggioncalda och Denis Machuel, VD för Adecco Group AG, deltog i Davos-sessionen 'The Race to Reskill' för att

diskutera överförbarheten av färdigheter, och potentialen hos AI att hjälpa till med personligt lärande och produktivitet, vilket också jämnar ut spelplanen för jobb möjligheter globalt. Men nyckeln ligger i att lära sig hur man använder AI och digitala teknologier, som Code.org:s grundare och VD, Hadi Partovi, påpekade i sessionen 'Education Meets AI'. När människor tänker på jobbförluster på grund av AI, sa han, är risken inte att människor förlorar sina jobb till AI: "Det är att förlora sitt jobb till någon annan som vet hur man använder AI. Det kommer att vara en mycket större förflyttning. "Det är inte så att arbetstagaren ersätts av bara en robot eller en maskin i de flesta fall, särskilt för kontorsjobb, det är att någon bättre eller mer utbildad arbetare kan göra det jobbet eftersom de kan vara två gånger så produktiva eller tre gånger så produktiva. "Det är avgörande att undervisa hur AI-verktyg fungerar för varje medborgare, och särskilt för våra unga människor."

6. **Fler kvinnor träder in på arbetsmarknaden.** År 2020 fann Världsbanken att potentiella vinster från att stänga ekonomiska köns gap kunde låsa upp en "könsdividend" på 172 biljoner dollar för den globala ekonomin. Men Forumets Globala könslyftsrapport 2023 fann att gapet för ekonomisk deltagande och möjligheter bara har stängts med lite över 60 %. Flera sessioner vid Davos tittade på hur inkludering kunde gynna ekonomin, särskilt genom att hjälpa mammor återvända till arbetskraften, vilket kunde stänga färdighets gap. "Det finns 606 miljoner kvinnor i arbetsför ålder i världen som inte arbetar på grund av deras obetalda vårdansvar, jämfört med 40 miljoner män", förklarade Reshma Saujani, grundare och VD för Moms First, i en session om 'Workforce Behind the Workforce'. "På Moms First arbetar vi med över 130 företag i varje sektor, som säger, 'Jag har inte tillräckligt med arbetare'. Vi arbetar med dem för att omforma deras barnomsorgspaket och öka deras bidrag. "Barnomsorg betalar för sig själv. När du erbjuder barnomsorg till anställda får du högre arbetar produktivitet och lägre avhoppstal, och större bevarandegrad. Vi måste se på vård som en ekonomisk fråga som världsledare faktiskt måste göra något åt.

Sammanfattande analys

Malmö stad står precis som andra kommuner och övriga sektorer inför stora kompetensutmaningar.

Nämnderna verkar utveckla kompetensförsörjningsarbetet och integrera det med andra områden och processer så som tex verksamhetsplanering och budget. Insikten och angelägenheten om kompetenssituationen ökar och det upprättas strategiska, långsiktiga och planer för att åtgärda dessa. Nämndernas insatser tillsammans med det stadsgemensamma arbetet skapar förutsättningar för en god kompetensförsörjning, inom ramen för det vi som arbetsgivare kan påverka. och Det finns en potential i att samarbeta mer, både internt och externt. Både för att använda resurserna effektivt men också för att öka Malmö stads förmåga till kompetensförsörjning.

Vi behöver ha handlingskraft både det kortsiktiga perspektivet och det långsiktiga som utmaningarna framöver kommer kräva. Hur väl vi lyckas i vår resilience med att hålla i och hålla ut och infria våra planer, det långsiktiga arbetet som pågår med att vara en attraktiv arbetsgivare, lärande organisation och utveckla våra arbetssätt kommer påverka vår position och konkurrenskraft framöver.

Förutsättningarna till kompetensförsörjning sammanfattningsvis;

- 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.

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.

De förflyttningar som synliggörs i kompetensanalyserna och planerna de senaste åtta 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.

Att fortsätta nämndernas systematiska och strategiska arbete med kompetensanalyser och kompetensförsörjningsplaner är viktigt och att kompetensförsörjningsarbetet leds av högsta ledningsgruppen är avgörande. Det kommer dessutom att vara avgörande att vi samarbetar både internt och externt.

För att öka förmågan att kompetensförsörja verksamheten och stärka interna och externa samarbeten har en kompetensförsörjningskonferens med både interna och externa parter genomförts januari 2024. Resultatet av den konferensen tillsammans med 2023 års analyser och handlingsplaner, budgetskrivelsen, kompetensförsörjningsstrategin och tillväxtkommissionens rapport lägger grunden för en stadsgemensamma prioriteringar.

Bilagor - Sammanfattning av nämndernas kompetensgap 2023

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	182	110	-175	-80	37
Förskolechef bitr	Förskolenämnden		3			3
Förskolechef C	Förskolenämnden		1			1
Förskollärare	Förskolenämnden	24	41	-86	-55	-76
Förste förskollärare	Förskolenämnden		3			3
Pedagog	Förskolenämnden	16	15	-24	-16	-9
Elevassistent	Grundskolenämnden		5			5
Elevassistent	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden					
Grundlärare fritidshem	Grundskolenämnden		-88			-88
Förstelärare	Grundskolenämnden		-1			-1
Speciallärare	Grundskolenämnden		-1			-1
Rektor	Grundskolenämnden		0			0
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-4			-4
Rektor Bitr	Grundskolenämnden		-1			-1
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-3			-3
Skolsköterska	Grundskolenämnden		-1			-1
Specialpedagog	Grundskolenämnden		0			0
Grundskollärare	Grundskolenämnden		-424			-424
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-56			-56

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-14			-14
Skolsköterska	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-2			-2
Summa		222	-417	-285	-151	-631

GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Barnskötare	Förskolenämnden	261	114	-287	-123	-35
Förskolechef bitr	Förskolenämnden		2			2
Förskolechef C	Förskolenämnden		0			0
Förskollärare	Förskolenämnden	53	70	-127	-122	-126
Förste förskollärare	Förskolenämnden		2			2
Pedagog	Förskolenämnden	17	36	-40	-34	-21
Elevassistent	Grundskolenämnden		4			4
Elevassistent	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden					
Grundlärare fritidshem	Grundskolenämnden		-85			-85
Förstelärare	Grundskolenämnden		2			2
Speciallärare	Grundskolenämnden		0			0
Rektor	Grundskolenämnden		0			0
Rektor	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-7			-7
Rektor Bitr	Grundskolenämnden		0			0
Rektor Bitr	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-5			-5
Skolsköterska	Grundskolenämnden		0			0
Specialpedagog	Grundskolenämnden		1			1
Grundskollärare	Grundskolenämnden		-402			-402

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Ämneslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-104			-104
Yrkeslärare	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-26			-26
Skolsköterska	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		-4			-4
Summa		331	-402	-454	-279	-804

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					
Bygglovsarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
GIS-ingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Kartingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Lantmätare	Stadsbyggnadsnämnden					
Lantmäteriingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Mätningingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Planarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
Teknisk assistent	Stadsbyggnadsnämnden					
Trafikplanerare	Stadsbyggnadsnämnden					
Trafikplanerare	Tekniska nämnden					
Exploateringsingenjör	Tekniska nämnden					
Ingenjör	Tekniska nämnden					

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Landskapsarkitekt	Tekniska nämnden					
Sekreterare	Tekniska nämnden					
Summa						

GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Upphandlare	Kommunstyrelsen (ej nämnd)					
Kock/Kokerska	Servicenämnden					
Kommunvägledare	Servicenämnden					
Bygglovsarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
GIS-ingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Kartingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Lantmätare	Stadsbyggnadsnämnden					
Lantmäteriingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Mätningssingenjör	Stadsbyggnadsnämnden					
Planarkitekt	Stadsbyggnadsnämnden					
Teknisk assistent	Stadsbyggnadsnämnden					
Trafikplanerare	Stadsbyggnadsnämnden					
Trafikplanerare	Tekniska nämnden					
Exploateringsingenjör	Tekniska nämnden					
Ingenjör	Tekniska nämnden					
Landskapsarkitekt	Tekniska nämnden					
Sekreterare	Tekniska nämnden					
Summa						

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	-1	0	-1	0	-2
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	5	9	-4	-17	-7
Sektionschef C	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-2			-2
Socsekr myndighet ek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-2	-3	0	-1	-6
Socsekr myndighet famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	0	0	-1	-1
Socsekr myndighet vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	0	-1	-1	-3
Socsekr myndighet BoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-2	-3	-1	-2	-8
Socsekr samtal/behandl	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socsekr stöd o rådgiv barn och unga	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socsekr stöd o rådgiv vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socialekreterare stöd, råd, samtal och behandling	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-3	-3	-2	0	-8
Förste socialekreterare	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	-1	0	0	-1
Badvärd	Fritidsnämnden					
Fritidsassistent	Fritidsnämnden					
Fysioterapeut	Funktionsstödsnämnden	2	-5	0	-2	-5
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	5	0	-10	-5	-10
Sjuksköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-9			-9
Arbetsterapeut	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-3			-3

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Biståndshandläggare	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-4			-4
Undersköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-80			-80
Vårdbiträde	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-35			-35
Fysioterapeut/ Sjukgymnast	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-1			-1
Bibliotekarie	Kulturnämnden					
Summa		3	-140	-19	-29	-185

GAP 5 års sikt

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Sektionschef C	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	-1	-3	-1	-6
Sektionschef C	Funktionsstödsnämnden	5	1	-4	-17	-15
Sektionschef C	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-11			-11
Socsekr myndighet ek biså	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-4	-5	-2	-2	-13
Socsekr myndighet famhem	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-1	0	0	-1	-2
Socsekr myndighet vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-2	-1	-2	-1	-6
Socsekr myndighet BoU	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-4	-5	-3	-4	-16
Socsekr samtal/behandl	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socsekr stöd o rådgiv barn och unga	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socsekr stöd o rådgiv vuxna	Arbetsmarknads- och socialnämnden					
Socialekreterare stöd, råd, samtal och behandling	Arbetsmarknads- och socialnämnden	-4	-5	-6	-2	-17
Förste socialekreterare	Arbetsmarknads- och socialnämnden	0	-1	0	-2	-3
Badvärd	Fritidsnämnden					
Fritidsassistent	Fritidsnämnden					

Yrkeskategori	Nämnd	GAP - Viss	GAP - God	GAP- Hög	GAP - Mycket hög	GAP - Total
Fysioterapeut	Funktionsstödsnämnden	0	-8	-5	-2	-15
Sjuksköterska	Funktionsstödsnämnden	5	0	-15	-5	-15
Sjuksköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-25			-25
Arbetsterapeut	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-9			-9
Biståndshandläggare	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-11			-11
Undersköterska	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-222			-222
Vårdbiträde	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-90			-90
Fysioterapeut/ Sjukgymnast	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden		-6			-6
Bibliotekarie	Kulturnämnden					
Summa		-6	-399	-40	-37	-482