



HELSINGBORG

Kompetensförsörjning i Helsingborgs stads skolor – nuläge och behov 2025

Skol- och fritidsförvaltningen

Kompetensförsörjning i Helsingborgs stads skolor – nuläge och behov 2025

Framtagen av Skol-och fritidsförvaltningen i Helsingborgs stad

Datum: 2025-04-11

Författare: HR-avdelningen SFF

Kontakt: karin.gerken@helsingborg.se

Omslagsfoto: Unga människor på väg uppför en trappa

Fotograf: Måns Fornander, 2009

Innehåll

Om rapporten	4
Styrande dokument inom organisationen.....	5
Trend och omvärld	5
ARUBA-modellen.....	8
Attrahera & rekrytera	10
Arbetsgivarvarumärke	10
Framtida medarbetare.....	11
Rekrytering.....	13
Introduktion.....	16
Utveckla & Behålla	17
Kompetensutveckling	17
Arbetsmiljö och hälsa	20
Samverkan och delaktighet	26
Lön och förmåner	28
Omställning.....	30
Avveckla.....	31
Avslutssamtal.....	31
Arbetsstidsminskning för äldre.....	31
Kommande pensionsavgångar.....	31
Samlad bedömning	32
Behov på kort sikt (2025)	32
Behov på medellång sikt (-2028).....	33
Behov på lång sikt (2025-)	33

Om rapporten

I rapporten sammanfattas och kommenteras information kopplat till kompetensförsörjning inom Helsingborgs stads skolor.

Syftet är att få en samlad bild av nuläge och behov inom kompetensförsörjningsområdet på huvudmannanivå (Helsingborgs stads skolor, HSS).

Informationen inhämtas på olika sätt:

- [Kompetensförsörjningsdialoger](#) som genomförs med rektor/skolledningar i en tvåårscykel (år 1 förskola och gymnasium, år 2 grundskola och anpassad skola). Detta arbetssätt startade 2024 varför det finns information från förskola och gymnasieskola den här gången. Information från kompetensförsörjningsdialogerna hittar du i textrutorna i detta dokument (grön för förskola och blå för gymnasium).
- HR-avdelningens specialistfunktioners nulägeskollar (enligt [stadens verksamhetsstyrning](#)) utifrån grupperingarna Attrahera och rekrytera, Delaktighet och hälsa, Uppmärksamma och premiera samt HR-system och administration.
- Information från Pedagogiskt center och Elevhälsan om nuläge och behov inom området kompetensutveckling. (Forsknings- och utvecklingsenheten saknas men planeras att komma med framgent men saknas i år.)
- Statistikuttag och uppföljningar som genomförs regelbundet:
 - Sjuktal och arbetsskadeanmälningar
 - Personalerörlighet
 - Medarbetarenkät
 - Årlig uppföljning av SAM och samverkan

Rapporten uppdateras en gång om året.

Styrande dokument inom organisationen

- [Medarbetar- och ledarpolicyn](#) beskriver stadens förväntningar på oss som medarbetare och ledare. Policyn består av fyra områden: Jag vill lyckas, Jag skapar värde, Jag samspelar, Jag leder mig själv.
- [Arbetsgivarpolicyn](#) beskriver stadens löften till oss som medarbetare. Helsingborgs stad vill vara en attraktiv, intressant och hållbar arbetsgivare. Policyn lyfter områdena Ansvar och samspel, Uppmärksamma och premiera, Lika och olika samt Delaktighet och hälsa.
- [Plan för attraktiv arbetsgivare](#) beskriver stadens politiska ambitioner som arbetsgivare och vilka områden som vi anser är särskilt viktiga att fokusera på under de närmaste åren, på väg mot Helsingborg 2035. Planen innehåller tre stadsgemensamma fokusområden: Samspel och nytänk, Kompetens och lärande samt Hållbarhet och trygghet.
- [Verksamhetsplan för HSS](#) lyfter kompetensförsörjningen och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare i målbilden:

Vår ambition innebär att de mest spännande och utmanande uppdragen kommer att finnas hos oss. Hit söker sig medarbetare som har förmågan och viljan att både utveckla och utvecklas. Det gör oss till en av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.

Trend och omvärld

I **stadens trend- och omvärldsanalys** beskrivs olika megatrender & brännpunkter. En del av dem påverkar oss som arbetsgivare:

Demografiska förändringar: "Färre ska göra mer" sätter tryck på oss som arbetsgivare. Våra medarbetare behöver ha kompetens och kapacitet att driva och hantera den förändring som behöver ske. Detta är aktuellt för oss på SFF även om antalet unga kommer att minska de närmaste åren och vi därmed inte kommer att behöva lyckas anställa fler medarbetare på samma sätt som de senaste åren. Detta eftersom trenden påverkar den kommunala ekonomin på helheten - andelen medborgare som bidrar till skatteunderlaget minskar när de äldre blir så många vilket gör att vi måste bli mer resurseffektiva.

Teknikutveckling & ökad användning av AI: Digitalisering, automatisering och robotisering omformar successivt våra arbetsuppgifter, arbetssätt och

arbetsprocesser och bidrar till bilden av en attraktiv arbetsgivare. Som kommun är det viktigt att vi hänger med i den utvecklingen, men också att vi hänger med i den utveckling som sker kring AI för att skapa möjligheter för ökad effektivitet. Samtidigt behöver vi hantera frågor om integritet, transparens och framtida sysselsättning kopplat till den utvecklingen.

Förändrade förväntningar: Ny teknik ökar krav på enkelhet. Medarbetare/chefer/chefsstöd förväntar sig en "modern" arbetsgivare när det gäller administration. Det blir större fokus på mer individorienterade värderingar och på livskvalitet och flexibilitet, vilket ställer krav på oss som arbetsgivare när vi vill vara attraktiva.

Nya krav på dialog och kommunikation: Ökad betydelse av delaktighet och internkommunikation.

Ökat omställningstryck + färre barn och fler äldre: Vi lär behöva ställa om våra verksamheter då barnkullarna minskar. Samtidigt kommer kompetensförsörjningsfrågan att fortsätta vara aktuell. Det kan bli utmanande att å ena sidan skära ned/minska och å andra sidan kommunicera kompetensförsörjningsbehov och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare. Omställning till yrken inom äldreomsorg är en möjlighet i sammanhanget då den verksamheten växer.

Förändrade uppväxtvillkor för barn och unga + Fortsatta integrationsutmaningar: Våra verksamheter är en stor del av barn och ungas tillvaro. Medarbetare inom SFF behöver ha kompetens att möta barn och unga utifrån de villkor de växer upp i. Bristande integration är ett villkor för många av våra barn och unga.

Slaget om kompetensen: Balansen i efterfrågan och tillgång på kompetens har förändrats för SFF men det finns fortfarande yrkesgrupper vi har svårt att få tag på. Dessutom vill vi vara attraktiva för de mest kompetenta personerna i olika yrken. Omvärldsanalysen lyfter några olika möjligheter för oss att vara relevanta som arbetsgivare; 1) vi behöver skapa attraktiva arbetsplatser/arbeten 2) ligga långt framme inom användande av ny teknik och ha en proaktiv hållning till nya arbetssätt 3) rekrytera och internutbilda personer som står utanför arbetsmarknaden.

Omställning mot ett grönare samhälle: Förväntan att arbetsgivaren är korrekt i detta sammanhang. Ex. förhållningssätt i organisationen, förmåner som avspeglar miljömedvetenhet.

Förstärkta inre och yttre samhällshot: Området otillåten påverkan uppmärksammas i relation till SFFs verksamheter. Vi berörs också av stadens beslut att krigsplacera vissa grupper/funktioner för att kunna upprätthålla verksamhet vid höjd beredskap.

I SKR:s rapport [Kompetensförsörjning i förskola, skola och vuxenutbildning](#) och [Skolverkets Prognos över behovet av lärare och förskollärare](#) finns sammanställning över hur kompetensbristen inom skolan, främst av lärare, ser ut och hur Skolsverige kan arbeta lokalt för att trygga kompetensförsörjningen. I rapporten, som tar hänsyn

till Skolverkets prognos, ges olika goda exempel på hur man kan arbeta både på såväl strategisk nivå och operativ nivå som arbetsgivare. Ett centralt budskap i rapporten är att arbeta brett med olika insatser utifrån de lokala förutsättningarna. Rapporterna belyser exempelvis följande delar:

Läraryrkebrist? Behovet av personal kommer inte vara lika stort som prognoserna tydde på fem år tidigare och SKR drar slutsatsen att det inte är enkelt att göra prognoser för framtiden. En viktig nyckel är den egna analysen – att ha koll på lokala förutsättningar för att klara kompetensförsörjningen. Detta oavsett om de nationella prognoserna visar antaganden om höga eller låga rekryteringsbehov.

En annan slutsats är att det inte finns enbart en bild av läraryrkebristen. När man talar om läraryrkebrist är det lätt att tänka att den brist och de behov som finns på nationell nivå speglar läget i hela Sverige. Det stämmer självklart inte. Behovet av lärare skiljer sig åt. Mellan olika delar av landet. Mellan centralort och landsbygd, innerstad och förort. Mellan skolformer. Mellan olika ämnen. Demografi, lokal arbetsmarknad, pensionsavgångar, geografiskt läge och in- och utflyttning är alla faktorer som påverkar både behovet av lärare och möjligheten för huvudmannen att möta detta behov

Läraryrkesflykt? I SKRs rapport beskrivs att det ibland påstås att det i Sverige finns en läraryrkesflykt men att detta enligt en rapport från Arbetsekonomiska rådet inte stämmer. Lärare är snarare inte mer benägna än andra yrkesgrupper att lämna sitt yrke.

Att trygga kompetensförsörjningen lokalt: SKR lyfter vikten av att arbeta med kompetensförsörjningen lokalt. Utifrån sin modell Nio strategier ges i rapporten exempel från olika kommuners arbete inom skola.



SKR:s nio strategier beskriver olika sätt för kommuner och regioner att arbeta med kompetensförsörjning.

Under 2024 har också SKRs beredning för kompetensförsörjning tagit fram en [action plan för kompetensförsörjningen](#) som lyfter fram några av de områden som ingår i nio strategier ytterligare.

Utifrån förändringar i regelverk på arbetsmarknaden och dylikt ser vi dessa delar som relevanta att lyfta fram:

- Lagen om anställningsskydd (LAS) förändrades i vissa delar 2022. Införandet av anställningsformen särskild visstidsanställning påverkade oss och regelverket sedan tidigare kring företrädesrätt och inkonvertering utmanar i våra verksamheter som behöver kort- och visstidsbemanna frekvent.
- Arbetsmiljöverket har genomfört en stor omarbetning av sina föreskrifter som träder i kraft 2025. Detta påverkar inte vårt arbetsmiljöarbete annat än att vi behöver bli bekanta och lära oss att hitta i den nya strukturen. Med tiden bör den nya strukturen snarare förenkla eftersom det är ett av syftena med omarbetningen.
- [Nationellt professionsprogram](#) för rektorer, lärare och förskollärare som planeras träda i kraft under 2025 är vi idag osäkra på vad det kommer att innebära för oss men är en fråga som behöver bevakas.
- Arbetsmarknadsförvaltningen signalerar att [Aktivitetskravet](#) kommer påverka den kommunala organisationen och att det kan vara fråga om att relativt många praktikplatser/motsv. ska etableras.
- Den 3 mars tog skolminister Lotta Edholm emot betänkandet från Utredningen om minskad administration och om reglering av förskollärares och lärares tid ([SOU 2025:26](#)) som föreslår förändringar kopplat till lärares uppdrag och arbetstid. Huruvida och i så fall när detta leder till förändringar i lag/reglering vet vi inte idag.

ARUBA-modellen

Vi använder [ARUBA-modellen](#) för att beskriva och fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln.



Vi arbetar utifrån några antaganden. De är vägledande när vi väljer och utformar aktiviteter på förvaltningsövergripande nivå.

Utveckla och behålla är fundamenten i kompetensförsörjningen:

Stabila/välskötta verksamheter med utvecklingsfokus är det som i högst utsträckning påverkar attraktiviteten som arbetsgivare (god arbetsmiljö, konkurrenskraftiga anställningsvillkor, stimulerande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter). Attrahera, rekrytera och utveckla är så klart också viktiga komponenter men har begränsad verkan om inte utveckla och behålla-områdena finns på plats.

Vägen till stabil/välskött verksamhet med utvecklingsfokus kan se ut på många olika sätt och våra verksamheter har olika förutsättningar. Därför vill vi att det ska finnas handlingsutrymme på enhetsnivå:

Liksom SFF/HSS behöver förhålla sig till stadens inriktningar i sin arbetsgivarpolitik, policies och rutiner behöver chefer på enhetsnivå inom HSS också göra det. Men istället för att centralt styra aktiviteter för hela HSS som talar om hur arbetsgivarpolitiken ska efterlevas/uppnås, vill vi när det är möjligt och lämpligt snarare skapa arbetssätt där vi fångar upp signaler på eventuellt behov av stöd och/eller styrning.

Stöd- och styr-resurser ska användas där de bäst behövs:

Vi behöver arbetssätt som hjälper oss att identifiera inom vilka områden och inom vilka verksamheter behoven är störst.

Vi är en stor och decentraliserad organisation med skiftande förutsättningar på enhetsnivå. Därtill finns en tendens att kortsiktiga behov behöver prioriteras. Dessa faktorer gör att utvecklingsprojekt tar lång tid och kan vara tålamodsprövande samt att det emellanåt finns utmaningar i att dra åt samma håll och erhålla en jämn nivå (i såväl resultat som processkvalitet) mellan enheter.

En annan allmän utmaning är att kompetensförsörjningsområdet är omfattande och samtidigt är det ju bara en av många saker en chef arbetar med. Här uppstår en kommunikations/informationsproblematik; mycket information behöver delges chefer men det är svårt att nå ut.

Attrahera & rekrytera

Även om vi inte kommer att behöva rekrytera lika många nya medarbetare de närmaste åren behöver vi ha ett fortsatt arbete inom attrahera och rekrytera-området.

När nu våra urvalsmöjligheter ökar med fler sökande till lediga tjänster kan vi öka fokus på önskvärda förmågor, tex att hantera förändring och lära nytt, utöver grundläggande krav som legitimation och behörighet. Därtill behöver vi idag tänka än mer på att de som anställs i högre utsträckning kan behöva ställas om (förflyttas, omplaceras) inom vår organisation när förvaltningen inte stadigt växer. Det blir också angeläget att ytterligare utveckla vår kompetensbaserade rekryteringsprocess för att vi på ett effektivt sätt ska kunna filtrera fram relevanta sökande som uppfyller de krav vi ställer.

Vi behöver också vara uthålliga i det långsiktiga perspektivet genom att fortsätta bidra till att det fylls på med nya personer som vill utbilda sig och jobba inom branschen i allmänhet och hos oss i synnerhet.

Glädjande är att en hel del medarbetare som slutat hos oss väljer att återvända. Under en 5-årsperiod kan vi se att 10% av våra f.d. medarbetare återvänt till oss. Detta motsvarar ca 140 personer. Den vanligaste anledningen till att de lämnat oss som arbetsgivare är att de ville ha nya utmaningar och/eller fått ett bättre erbjudande lönemässigt. Det finns många olika anledningar till att de sökt sig tillbaka där de vanligaste är följande; Chef/ledning, pendling/avstånd till arbetsplatsen, känsla av tillhörighet i organisationen, god arbetsmiljö och balans mellan jobb och fritid, bra arbetsvillkor (lön, förmåner, semester). De flesta återvändarna kommer tillbaka till motsvarande befattning som de hade innan, medan andra sökt sig tillbaka i en annan befattning.

Arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärke handlar om hur vi som organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda. Allt inom ARUBA-modellen påverkar och bygger vårt varumärke. Arbetsgivarvarumärket påverkas också av det allmänna varumärket, dvs hur positiv bilden av våra verksamheter är. När vi kommunicerar arbetsgivarvarumärket handlar det om att skapa en bild av vilka vi är och vad vi står för som organisation och arbetsgivare.

Vi kommunicerar HSS arbetsgivarvarumärke bland annat genom information på webben som visar på möjligheterna som medarbetare hos oss och genom olika aktiviteter där vi möter presumtiva blivande medarbetare. Ett exempel är att åka ut till lärosäten med en kaffe-vagn och träffa lärarstudenter.

Det också viktigt att de enskilda skolorna bygger och kommunicerar arbetsgivarvarumärket. Avgörande är såklart arbetet inom hela ARUBA-området så att vi får medarbetare som är goda ambassadörer men också vad man kommunicerar på skol-webbar, i platsannonser m.m. Under 2024 arbetades stadens arbetsgivarvarumärke om. Under 2025 behöver vi på SFF göra anpassningar utifrån omarbetningen.

En mycket stor utmaning för **gymnasieskolorna** är att vara attraktiva för elever eftersom det finns en stor konkurrens med friskolorna. Det primära blir därmed att locka till sig elever och parallellt med det att locka till sig medarbetare. I varje skolas utvecklingsarbete är detta i fokus och det arbetet innebär marknadsföring men också att utveckla och behålla befintlig personal.

Framtida medarbetare

För att säkerställa kompetensförsörjningen på lång sikt behöver vi bidra till att öka intresset för att arbeta inom skolans värld i allmänhet och i synnerhet inom våra verksamheter. Det gör vi genom att på olika sätt öppna upp våra verksamheter för och kommunicera med olika målgrupper.

Den här sortens aktiviteter ger våra verksamheter positiva värden även utöver kompetensförsörjningsperspektivet men det utgör också en belastning att skapa utrymme för god handledning m.m.

Vi arbetar med flera målgrupper och på olika sätt.

Studenter

Studenter är en viktig målgrupp då de valt en utbildning som riktar sig till vår bransch. Navet i arbetet med den målgruppen är verksamhetsförlagd utbildning för högskolestudenter (VFU) och arbetsplatsförlagt lärande för gymnasieelever (APL). Vi knyter också studenter till oss genom möjligheten att jobba extra under studierna via vår bemanningsenhet/Vikariebanken.

I dagsläget är hanteringen av VFU uppbyggd kring tilläggsavtal med antingen Malmö Universitet, Högskolan i Halmstad eller Högskolan Kristianstad. De flesta av våra förskolor har tilläggsavtal, men alla kan inte ha tilläggsavtal eftersom det kräver att de kan ta emot en viss mängd studenter. De som har tilläggsavtal är de som får placering av VFU-studenter i första hand. Eftersom söktrycket på förskolläraryrket inte är lika påtagligt längre resulterar det också i att det finns färre studenter att placera ut. Det är inte alltid den förskolan som haft VFU-studenter

hos sig som också kan erbjuda en anställning. Det är viktigt att skolledarna tipsar varandra om duktiga VFU-studenter som kan rekryteras av andra enheter, särskilt de med en önskan om att öka andelen förskollärare. Hur fungerar denna kommunikation i dagsläget?

Vi har 2 gymnasieskolor som har tecknat tilläggsavtal med Malmö Universitet. Även om övriga gymnasieskolor inte har tecknat tilläggsavtal tar de emot många VFU-studenter och det finns en god samordning inom verksamhetsområdet. Att matcha studenternas första- och andra ämne på ämneslärarprogrammet kan vara en utmaning då många studenter väljer samma ämne och ibland även ämnen som skolan inte har eller som de inte läser just när studenterna är ute på VFU.

Vi har totalt ca 600 VFU-studenter placerade inom Helsingborgs stads skolor. Ca 160 på förskolan och ca 115 på gymnasiet.

Förskolorna upplever att det finns en god tillgång på utbildade VFU-handledare, men däremot mer utmanande att få VFU-studenter. Flera enheter lyfte behov av att rikta VFU-studenter till förskolor där det finns en lägre andel förskollärare. Det kan dock finnas svårigheter att erbjuda studenterna bra VFU-perioder när det finns få förskollärare på enheten.

Inom gymnasiet fungerar VFU-arbetet väl. Skolorna tar emot många studenter och hjälps åt att fördela studenterna.

Kombinera arbete hos oss med studier

Vi har avtal om arbetsplatsintegrerad lärarutbildning med två lärosäten (Malmö och Kristianstad) och med Teach for Sweden. Tyvärr har vi de senaste åren inte kunnat anställa på alla de platser vi ställer till förfogande, då det inte funnits tillräckligt med sökande till utbildningen på lärosätena. Det förekommer också att skolor tycker att det är svårt att hantera bemanningen med de förutsättningar som dessa upplägg kräver. Vi har för att underlätta övergått till ett upplägg där det första året finansieras centralt.

Helsingborgs stad som samhällsbyggare

Vi samarbetar med Arbetsmarknadsförvaltningen (AMF) och försöker att kombinera deras uppdrag att få helsingborgare i arbete med vårt kompetensförsörjningsbehov. Vi kan konstatera att det inte alltid är så att två perspektiven kan mötas, dvs att

insatser tjänar såväl vår kompetensförsörjning i ett rimligt tidsperspektiv och medborgarnas behov av sysselsättning.

Ett återkommande koncept är Lärarvägen som syftar till att motivera och vägleda nyanlända pedagoger till svensk lärarlegitimation. Lite större samarbeten rörande måltidsverksamhet har också genomförts som sammanhållet koncept.

AMF aviserar att aktivitetskravet kommer att innebära att samarbetet med praktikplatser och anställningar kopplade till arbetsmarknadspolitiska åtgärder kommer att öka. Uppgifter för dessa grupper utför får normalt sett inte ersätta ordinarie personals arbete men kan "sätta guldkant" i våra verksamheter och det är en möjlighet att skapa intresse för att utbilda sig till jobb inom vår bransch. Eftersom våra verksamheter inte växer de närmaste åren (demografin) utan det är snarare medarbetare inom vård och omsorg som behöver öka till antalet inom staden är det inte osannolikt att de medborgare som är föremål för aktivitetskravet och som bedöms stå nära arbetsmarknaden snarare kommer att destinerats mot den delen av arbetsmarknaden och att HSS snarare får fokusera på grupper som står lite längre ifrån arbetsmarknaden.

Barn och unga

Vi vill också visa upp yrken inom vår bransch för barn och unga. Återkommande insatser mot denna målgrupp är prao-mottagande och deltagande på Familjen Helsingborgs yrkesmässan (lärande-världen).

Rekrytering

I Helsingborgs stad tillämpar vi kompetensbaserad rekrytering. Det innebär att arbeta på ett strukturerat sätt under hela rekryteringsprocessen med fokus på att rekrytera rätt kompetens för verksamhetens behov. Merparten av de rekryteringar som genomförs hanterar anställande chef själv med hjälp av de stöd-material och -system som finns i staden. Vid chefsrekrytering stöttar HR-konsult. Under 2025 kommer rekryteringsprocessen att arbetas om; det personliga brevet i ansökningar ska ersättas med urvalsfrågor. I samband med detta planerar vi att ge chefer möjlighet att fräscha upp sina kunskaper i kompetensbaserad rekrytering.

I en förvaltning av vår karaktär och storlek finns ett omfattande behov av kort-och visstidsbemanning. Det i sin tur leder till att vi ofta har många personer som får företrädesrätt till återanställning vilket påverkar tillsättande chefs möjlighet att fritt anställa. Det leder också till inkonvertering till tillsvidareanställning fastän behovet inte sällan är visstid.

För att svara upp mot detta ställdes vår korttidsbemanningsverksamhet Vikariebanken under 2024 om till att bli en bemanningsenhet där det också finns månadsanställd personal. All korttidsbemanning av pedagogisk personal hanteras den vägen. Bemanningenheten har i uppdrag att i så hög utsträckning som möjligt använda månadsanställd personal (inom Kommunals avtalsområde) och denna utveckling pågår men här måste också hänsyn till verksamhetens behov av flexibilitet, kontinuitet och ekonomisk effektivitet balanseras.

Vi bedömer också att det finns arbete som behöver ske i verksamheten kring arbetssätt för bemanning för att minska den problematik som kort- och visstidsbemanningen skapar för den långsiktiga bemanningen/kompetensförsörjningen. Samtidigt är våra verksamheter av en sådan karaktär att vi alltid kommer att behöva kort- och visstidsbemanna.

Skolledarna i förskolan upplever att företrädesrättslistan försvårar deras arbete då de tvingas anställa personer som inte fungerar eller är rätt för deras verksamhet. Som arbetsgivare måste vi följa regelverket (Lagen om anställningsskydd, LAS), vilket gör att skolledarna inte alltid kan annonsera och välja vem de vill anställa.

De personer som hamnar på företrädesrättslistan har anställts av våra chefer och har arbetat i vår organisation i 12 månader eller längre. Medarbetare som inte fungerat ska cheferna inte förlänga avtal med, utan avsluta, så att de inte får företrädesrätt och hamnar på våra listor. Vi informerar kontinuerligt våra chefer om hur regelverket fungerar och vikten av att alla tar ett gemensamt ansvar för att kvalitetssäkra de medarbetare vi anställer.

Frågan är inte enkel och den problematik som finns beror sannolikt inte främst på chefers bristande förmåga att hantera medarbetare som inte håller måttet utan också på en rad andra faktorer, tex. att vi är en förvaltning med fyra skolformer vilket gör att medarbetare potentiellt får företrädesrätt till mycket, att en specifik kompetens (tex att man talar ett givet språk) hamnar i förgrunden på bekostnad av bredare kompetenser (tex kompetens i svenska språket) vid ett givet visstidsbehov och att formell utbildning (inom Kommunals avtalsområde) inte uppfattas som avgörande vilket medför att befattningar inte kan skiljas åt i sammanhanget företrädesrätt. Relevant är också hur vi arbetar med bemanning i stort då det påverkar antalet tim- och visstidsanställda som ju är de grupper som i högst utsträckning bidrar till företrädesrättslistan.

Behovet att rekrytera externt har minskat markant jämfört med för ett par år sedan och vi räknar med att det kommer att fortsätta så de närmaste åren. Det genomförs dock fortfarande många rekryteringar. Förvaltningen hade 329 utannonserade tjänster under 2024 och till dessa tjänster hade vi över 20 000 kandidater som sökt jobb hos oss, vilket ställer stora krav på att hantera våra rekryteringsprocesser på ett effektivt och professionellt sätt. Det är numera lättare att få tag på behörig personal/medarbetare med den utbildning och erfarenhet som vi efterfrågar efter att

under ett antal år haft mycket svårt att få tag på vissa lärarbehörigheter. Vissa behörigheter utmanar fortfarande. Vi är i en fas där tillgången på arbetskraft även inom lärarnas avtalsområde är bättre. Det medför att våra chefer kan komma att behöva lägga mer kraft på urvalsarbetet i rekryteringsärenden och kunna fokusera på mer än enbart grundläggande krav såsom legitimation och behörighet. Här blir det viktigt att tänka igenom kravprofiler och hitta bra urvalsmoment – insatsen att fräscha upp rekryteringsförmågan ligger bra tidsmässigt i vår förvaltning.

Andel förskollärare

Det finns inget riktmärke i förvaltningen på hur fördelningen av förskollärare och barnskötare bör vara, utan det är upp till skollerna att bygga sin organisation utifrån sina förutsättningar och behov. Det finns en spridning mellan 50-90% i andel förskollärare på våra enheter. Genomsnittet är 67,8% (en marginell minskning jämfört med föregående år, 67,6%). En del enheter aviserar att de vill öka andelen barnskötare för att få ner kostnader. Det finns en god tillgång på utbildade barnskötare, så i samband med naturlig pensionsavgång av förskollärare finns då en plan att justera fördelningen genom att ersätta med utbildade barnskötare. Det finns också enheter som vill öka sin andel förskollärare och försöker skapa en bättre balans nu när de har möjlighet att rekrytera.

Andel lärare med högskolepedagogisk examen på gymnasiet

Det finns en spridning mellan 78,9-94,9% i andel lärare med högskolepedagogisk examen mellan de olika gymnasieskolorna (Internationella skolan ej inräknad). Genomsnittet är 81,9%, vilket är en liten minskning jämfört med föregående års 82,4%.

Skollerna upplever att det är svårast att rekrytera behörig personal inom yrkesprogrammen VVS/bygg/el/fordon/bageri. De arbetar aktivt med att möjliggöra för dessa befintliga lärare att läsa in sin behörighet. De anställs som obehöriga enligt skollagen som ett incitament till att läsa in behörighet. Det upplevs också som svårt att rekrytera i ämnena matematik, kemi, fysik, biologi men där har skolorna än så länge en bra andel behöriga.

Introduktion

Introduktionen är bryggan mellan attrahera - rekrytera och utveckla – behålla. Att säkra en bra introduktion är viktigt för att våra nyanställda medarbetare ska få en positiv upplevelse av oss som arbetsgivare, en bra start i vår verksamhet och den påverkar viljan att stanna kvar hos oss.

Navet i HSS introduktion är den digitala introduktionsresan. Den innehåller såväl pre-boarding innan medarbetaren tillträtt sin nya tjänst som on-boarding när hen är på plats på jobbet. Introduktionsresan paketerar de olika introduktionsmomenten och portionerar ut dem vid lämpliga tillfällen.

Under hösten 2024 gjordes en uppföljning av introducerade medarbetares upplevelse av introduktionsresan. Positiva delar som lyftes fram var kontakten som fanns innan anställningens start som upplevs väldigt välkomnande. Många av utskicken hade en bra tajming och de reflektionsfrågor som skickades ut kändes hjälpsamma och möjliggjorde att medarbetare avsatte tid för reflektion vilket de anger att de troligen inte annars hade gjort. Aspekter som upplevdes mindre bra var att informationsflödet kan upplevas överväldigande. Chefens roll i uppföljning och reflektion kändes ibland oklar och det blev ibland inga eller begränsat antal uppföljande möten med chef. Medarbetare som inte sitter vid datorn i sin vardag kände en begränsning i möjlighet att ta del av och engagera sig i introduktionsresans alla delar.

De utvärderingar som genomförs löpande visar att andelen chefer som upplever att introduktionsresan stöttar dem i att ge en bra start ökar. Vid resans slut, kvartal 4, är det som störst andel chefer (70%) som upplever att resan stöttar dem. Förvaltningen implementerade introduktionsresan 2022 och har justerat resan under åren och fortsätter att göra förbättringar utifrån input vi får från chefer och medarbetare. Under läsåret 23/24 skickades resan ut till ca 300 nya medarbetare i förvaltningen. Det pågår ett arbete med att se över resans olika moment och hur de kan förenklas eller tydliggöras och anpassas utifrån den input vi samlat in från medarbetare och chefer.

Skolledarna i förskolan är generellt positiva till den digitala introduktionsresan och anser att den ger en god struktur. Antalet moment i resan ses som omfattande och att skolledarna inte hinner med alla stegen. Det framförs behov av mer flexibilitet så att resan går att anpassa, ex. sitter inte alla medarbetare vid datorn i sin vardag, när de väl gör det så är det andra saker som är viktiga så som dokumentation etc.

Utveckla & Behålla

Inom förskolan finns generellt en låg personalrörlighet* på 5,7% (2023) vilket är något högre jämfört med året innan då den låg på 5,0% (siffran varierar mellan 0-20% mellan olika förskolor). Dessa siffror motsvarar ca 80 medarbetare som årligen valt att lämna staden som arbetsgivare. Den låga personalrörligheten upplevs delvis som problematiskt eftersom skolledarna upplever att de inte får in ny kompetens.

* Personalrörligheten avser tillsvidareanställda som lämnat staden som arbetsgivare exkl pensionsavgångar.

Inom gymnasiet är personalrörligheten* 7,1% (2023) vilket är något högre jämfört med året innan då den låg på 6,5% (siffran varierar mellan 0-10% mellan olika gymnasieskolor). Dessa siffror motsvarar ca 50 medarbetare som årligen valt att lämna staden som arbetsgivare.

* Personalrörligheten avser tillsvidareanställda som lämnat staden som arbetsgivare exkl pensionsavgångar.

I kompetensförsörjningsdialogerna som genomfördes under hösten 2024 har siffror på personalrörlighet 2022 och 2023 utgjort underlag. Nu har vi även siffror för 2024 att komplettera analysen med. De visar en nedgång i personalrörlighet i båda skolformerna, 3,9% i förskola och 3,8% i gymnasieskola. Vår bedömning är att det förändrade marknadsläget i och med den demografiska utvecklingen medför att inte är lika benägna att säga upp sig och byta till annan arbetsgivare.

Kompetensutveckling

Området är relevant för kompetensförsörjningen ur två perspektiv:

Dels behöver vi medarbetare som har kompetens för uppdraget. Kompetensbehovet ändras över tid, vilket medför att befintliga medarbetare ständigt behöver utveckla sin kompetens. Vi behöver veta vilken kompetensutveckling som behövs inom organisationen för att säkerställa att medarbetarna kan utföra uppdraget.

Dels är möjlighet till utveckling en faktor som påverkar vår förmåga att attrahera och behålla duktiga medarbetare. Här har vi, genom att HSS är en relativt stor huvudman, potential att sticka ut. Vi har t ex både en specifik verksamhet för pedagogisk utveckling (PC) och en digital mötesplats för kompetensutveckling (Hbg learns).

Allmänt på arbetsmarknaden lyfts ofta att dagens höga förändringstakt, bland annat genom digital och teknisk utveckling, gör att förmåga att hantera förändring och lära nytt är något som krävs på hela arbetsmarknaden. Kanske är det förmågor som i framtiden kommer att ligga implicit i anställningsavtalet såsom lojalitetsplikten, att

kunna passa tider och att ha ett gott bemötande? Oavsett är detta ju aktuellt även för HSS.

Flera olika avdelningar inom förvaltningen arbetar med att stötta verksamheterna inom olika kompetensområden, framför allt [Pedagogiskt center](#), [Elevhälsan](#) och Forskning och utveckling-enheten inom [Avdelningen för gymnasieplanering, vägledning och forskning](#)

Insatser kan vara beslutade centralt i förvaltningen eller identifierade, framtagna och anpassade för en specifik verksamhet. Insatserna är av olika karaktär; kompetenshöjande utbildningar, workshops och/eller utvecklingsarbeten men också handledning och nätverk som möjliggör för erfarenhetsutbyten. En del i detta är också att tillhandahålla, förvalta och utveckla ändamålsenliga IT-system för att hantera olika områden.

I utbildningsdirektörens verksamhetsplan pekas några uppdrag ut som förvaltningen arbetar med att utveckla och öka vår förmåga inom för att nå bättre resultat i verksamheten. Inom de olika uppdragen är en del att utveckla medarbetares kompetens inom området. De s.k. VP-uppdragen och kompetenshöjande insatser i dem är:

- Att alla barn och elever ska få stimulans, utveckling och stöd efter behov.

Utbildning till elevassistenter inom anpassad skola.

Professionshandledning samt nätverk för specialpedagoger inom förskolan och grundskolan.

Utbildningsmaterial kring tillgänglig förskolemiljö och multimodal språkutveckling.

Stödmaterial kring processen kring särskilt stöd gällande förskolan.

Workshop, enkätundersökningar, föreläsning inom området högpresterande barn och elever och särskilt begåvade barn och elever.

- Att matematikundervisningen ska förbättras.

Professionsutveckling för samtliga matematiklärare på utvalda skolor

Pilot, bedömningsträff för både Hitta matematiken och bedömningsstödet åk 1.

- Att barns och elevers språk och läsförmåga ska förbättras.

Helsingborgsmodellen som fortbildning inom tidig läsinlärning

- Att studie- och yrkesvägledningen ska leda till hållbara framtidsval.
- Att närvaron i skolan ska öka.

Ett annat område som det är stort fokus på är olika former av teknologisk utveckling, inte minst inom [AI-området](#) där mycket aktivitet pågår.

Exempel på andra områden som det pågår insatser inom är fritidshemmet, implementering av nya ämnesplaner (Gy25, Lgr22), övergångar (mellan olika skolformer) och ändamålsenlig dokumentation kopplat till detta, mångfald i förskolan, neuropsykiatrisk funktionsnedsättning, anpassad skola, kris, hedersrelaterat våld och förtryck, suicidprevention, värdegrundsarbete, myndighetsbeslut t.ex. Febex, orosanmälningar och SIP.

Behov som de olika stödfunktionerna kan se framåt är:

- att utöka riktad kompetensutveckling inom VP-uppdragen matematik och språk/läsförmåga så att de också omfattar förskolan/lågstadiet
- Etablera samsyn i förskola och skola om begrepp i matematik och språk inkl bättre övergångar
- Kunskap och regelverk om modersmålsundervisning och studiehandledning behöver öka i förvaltningen.
- Programmering; stöd för att integrera programmering på ett meningsfullt sätt i undervisningen i både matematik och teknikämnet samt fortbildning i programmering (block- och textprogrammering)
- Fortsätta/utöka arbete med övergångar inom och mellan skolformer
- Ändamålsenlig dokumentation tex kvalité kring dokumentation som följer barn/elever
- Bedömning och betygsättning
- Fortsätta/utöka digital kompetens med bla fokus AI i undervisningen och för mig som medarbetare
- Utbildning till nyanställda rektorer om elevhälsoarbete på skolorna och att leda elevhälsoteam.

Inom förskolan efterfrågas specialpedagogisk kompetens. De flesta förskolorna har inte möjlighet att ha en egen specialpedagog. Det framförs också att det är många barn som har särskilda behov och kompetensen att arbeta med barnen saknas ofta hos den befintliga personalen. En del förskolor beskriver att de arbetar med att kompetensutveckla sin egen personal, ex coachning men det upplevs utmanande för rektor att hitta utrymme för att arbeta med det. Det finns också förskolor som fått stöd av elevhälsan utifrån en viss metod som fungerat väl.

Det uttrycks också behov att höja kompetens i svenska språket. Tidigare fanns det kurser på PC, men det upplevdes svårt att få in det i medarbetarnas schema. Det efterfrågas att se över vilka möjligheter som finns kring att arbeta med detta.

En del förskolor ser behov av processtöd för att kunna samarbeta bättre ihop, nyutbildade vs de som har äldre utbildning. Behöver få mer gemensam syn på ex dokumentation. Fritidslyft har gjorts innan, efterlyser något liknande inom förskolan.

Pedagogiskt center håller också ihop förvaltningen av stadens digitala lärplattform, [Hbg learns](#), där olika utbildningar/kompetensutvecklingsinsatser tillhandahålls. Det finns potential att nyttja och synliggöra Hbg learns mer i förvaltningen.

Karriärtjänster

Inom HSS har vi drygt 200 förstelärare och 2 lektorer anställda. De senaste åren har vi inte haft tillräckligt antal medarbetare med karriärtjänster anställda för att rekvirera hela vår andel av statsbidraget kopplat till detta. Vid den senaste rekvireringen ht 2024 hade vi 1,9 miljoner kr i outnyttjat bidrag utifrån det utrymme vi tilldelats av Skolverket.

Förvaltningen har identifierat ett behov av att utveckla vårt arbete med förstelärare och göra dem till en ännu tydligare resurs i utvecklingsorganisationen på våra enheter. Vi bevakar också hur det nationella meriteringssystemet kan komma att påverka och samspela med karriärtjänsterna.

Arbetsmiljö och hälsa

Att ha medarbetare som är friska och uppfattar arbetsmiljön som god är så klart faktorer som påverkar arbetsgivarens förmåga att behålla och utveckla medarbetare. Området har därmed en skälvtklarplats i kompetensförsörjningen.

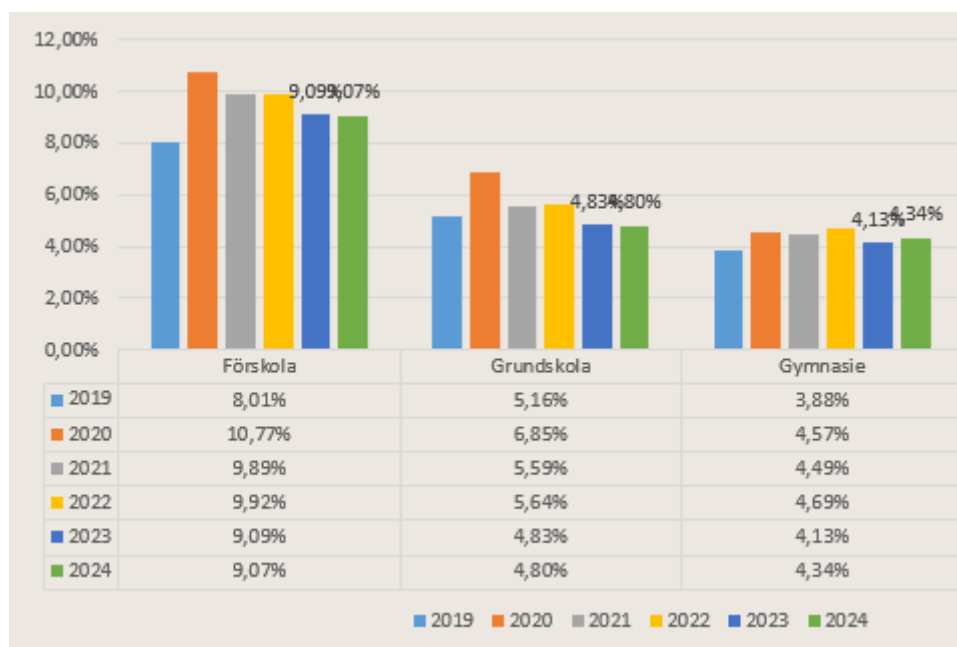
Chefer inom HSS har arbetsmiljöansvar delegerat till sig. Att delegationerna stämmer följs upp på årsbasis. Till sitt stöd finns material på intranätet/HR-sidan och utbildningar i Hbg learns. Det finns en tydlig koppling mellan arbetsmiljöarbetet och samverkan då samverkansgruppen tillika är skyddskommitté.

Sjukfrånvaron följs upp förvaltningsövergripande två gånger per år tillsammans med skyddsombud och fackliga organisationer. Den förvaltningsövergripande samverkansgruppen, som tillika är skyddskommitté, har sedan ett par år tillbaka tillsatt en partsgemensam grupp, analysgruppen, som inför dialog i FSG tittar närmare på informationen och för en förberedande dialog om områden att titta närmare på m.m.

Sjukfrånvaron över tid ökade under pandemin, 2020 gick den totala sjukfrånvaron från 5,64% till 7,31%. Därefter har sjukfrånvaron minskat och 2023 var den totala sjukfrånvaron inom SFF 5,89% och 2024 på 5,90%. Jämförelse med den totala sjukfrånvaron i staden ligger SFF lägre men följer samma trend som staden vad gäller ökning och minskning per år sedan 2019.

Yrkesgrupper med högre sjukfrånvaro 2024 (yrkesgrupp 2): Barnskötare, elevassistenter, förskollärare, städ/tvätt/renhållningsarbete,

Mellan skolformerna sticker förskolan ut med högre sjukfrånvaro jämfört med övriga grundskola och gymnasium. Anpassad skola finns i sjukstatistik med i grund- respektive gymnasieskolans siffror.



Total sjukfrånvaro per skolform (samtliga anställningsformer).

Under 2024 startades inledande möten upp med storleksmässigt jämförbara kommuner i syfte att jämföra sjukfrånvarostatistik med andra utbildningsförvaltningar. Per skolform ligger sticker inte HSS ut i jämförelse med likartade förvaltningar och förskolan sticker likt inom Helsingborg ut med högre sjukfrånvaro i de andra kommunerna. Under 2025 kommer ett detta samarbete utvecklas till ett nätverk för fortsatt utbyte av statistik men också dialog om arbetssätt och erfarenhetsutbyte.

Det faktum att vi inför läsåret 24/25 har arbetat med omställning och övertalighet kan påverka medarbetares mående och hälsa. Processerna kan skapa oro inom organisationen och hos medarbetare. Omfördelning av resurser kan också leda till högre arbetsbelastning och ändrade arbetssätt som det kan ta tid att vänja sig vid. Vi ser inte tecken på detta i de förvaltningsövergripande sjuktalen för 2024. Men med tanke på att denna omställning kommer att pågå några år framåt så är det något att vara uppmärksam på och viktigt att hantera dessa förändringar på ett så bra sätt som möjligt utifrån ett arbetsmiljö- och hälsoperspektiv.

Hållbart arbetsliv – tidiga insatser för att förebygga och främja arbetsmiljö och hälsa

Sedan 2022 har ett arbete pågått inom SFF där vi vill komplettera de stadsgemensamma rutinerna med moment som syftar till att stärka rutiner och arbetssätt med fokus på tidiga insatser. Vi vill i ännu högre utsträckning förebygga och främja en god arbetsmiljö och hälsa på ett systematiskt sätt. De kompletteringar som Hållbart arbetsliv innehåller ska konkretisera och göra det tydligare hur vi kan arbeta i de tidiga skedena.

Arbetssättet är hämtat från [SKRs metodik riksgruppsorienterat arbete](#) som vi förenklat och anpassat till vår kontext. Vi befinner oss fortfarande på pilot-stadiet i detta arbete och har konstaterat att vi behöver se över och förenkla och anpassa vissa delar ytterligare då varken chefer eller HR-medarbetare i sin stöd-funktion mår med arbetssättet.

Företagshälsovård

Staden har en upphandlad leverantör av företagshälsovårdstjänster, [Feelgood](#). Utöver att leverera de tjänster som förvaltningen beställer ingår representanter från Feelgood i den s.k analysgruppen där de bidrar med underlag, kompetens och erfarenheter utifrån sina insatser hos oss och andra kunder.

HSS köper övervägande insatser från Feelgood av efterhjälpande/rehabiliterande karaktär. Feelgoods statistik signalerar att vi behöver arbeta mer med främjande och förebyggande insatser. Denna statistik tar dock inte hänsyn till insatser som inte

genomförs av dem och sådana finns det många, till exempel en stor satsning på att förebygga och rusta verksamheten inom området väpnat våld som genomförs i samtliga skolformer.

Dock så vill vi ju bli bättre på komma in med tidiga insatser för att förebygga och främja god hälsa och sunda arbetsmiljöer – se avsnittet Hållbart arbetsliv.

En vanlig signal från chefer är att de tycker att företagshälsovårdsinsatser är dyra och att det kan medföra att man drar sig för att beställa dem.

Rehabilitering

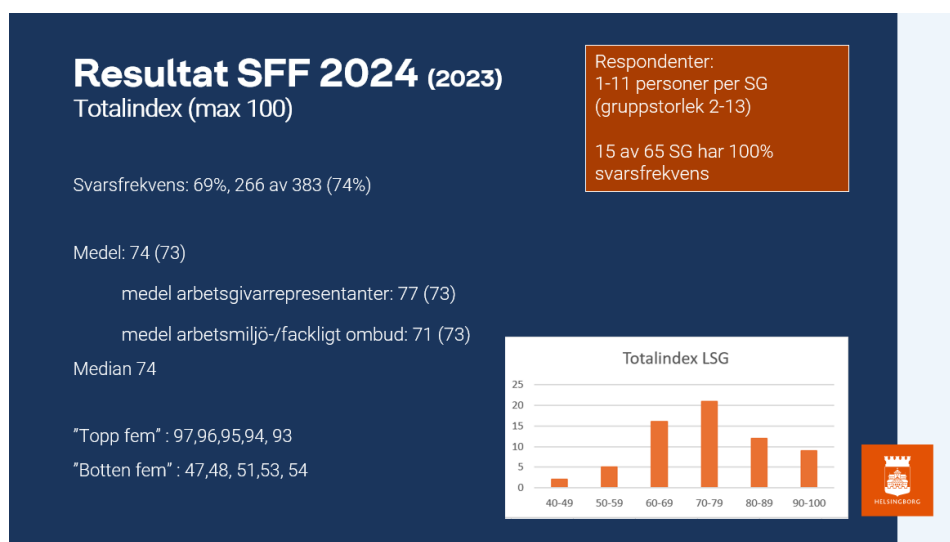
Staden har rutiner för rehabilitering när medarbetare är sjuka och dessa arbetar man utifrån som chef. Vid behov finns också HR-konsult med och stöttar.

Rehabiliteringsärenden dokumenteras i systemet Adato. På grund av sekretessbedömningen (som vi uppfattar är mer omfattande i vår organisation än en del andra) kan systemet inte användas fullt ut i dokumentationen av rehabiliteringen. Detta är en utmaning för verksamheten att hålla ihop rehabiliteringskedjan då dokumentationen i praktiken sker både i Adato och i övriga anteckningar som chef sparar i personalakten/datorn

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)

Under 2024 införde staden Stratsys som gemensamt system att dokumentera det systematiska arbetsmiljöarbetet i. Implementeringen har gått lite trögt på SFF och vi räknar med att även under 2025 stötta cheferna att komma in i det nya.

Staden genomför årligen en uppföljning av SAM och samverkan i enkätform (se bild). På SFF hamnar chefers resultat högre än arbetsplatsombud/arbetsmiljöombud. På enhetsnivå är det en stor spridning. De enheter med lågt resultat (under 60) följdes upp och vi kunde konstatera att det inte behövde sättas in stöd då flera enheter redan var föremål för riktade insatser inom området.



Med knappt 200 chefer inom förvaltningen finns så klart en variation men över lag uppfattar vi att de är trygga i sitt arbetsmiljöansvar och överlag hanterar denna del av uppdraget väl. SFF är en förvaltning som har god struktur och vana vid systematik (bland annat utifrån krav på systematiskt kvalitetsarbete) och det slår igenom även inom arbetsmiljöområdet. Utvecklingsbehovet ser vi framför allt ligger i de tidiga skedena (se Hållbart arbetsliv nedan).

Medarbetarenkät

Staden genomför årligen en medarbetarenkät. Frågorna utgår ifrån forskning kring vilka faktorer som är viktigast för att vi som medarbetare ska kunna genomföra våra uppdrag väl och hållbart över tid. Faktorerna beskrivs som fem olika verb (vill, vet, kan, får, bör) som också utgör frågeområdena i resultatrapporten. Resultatet inom dessa fem områden ger i kombination med frågor gällande mänskliga basbehov en översiktlig bild av medarbetarnas och gruppens upplevda förutsättningar för ett hållbart medarbetarskap och hög prestation i arbetet.

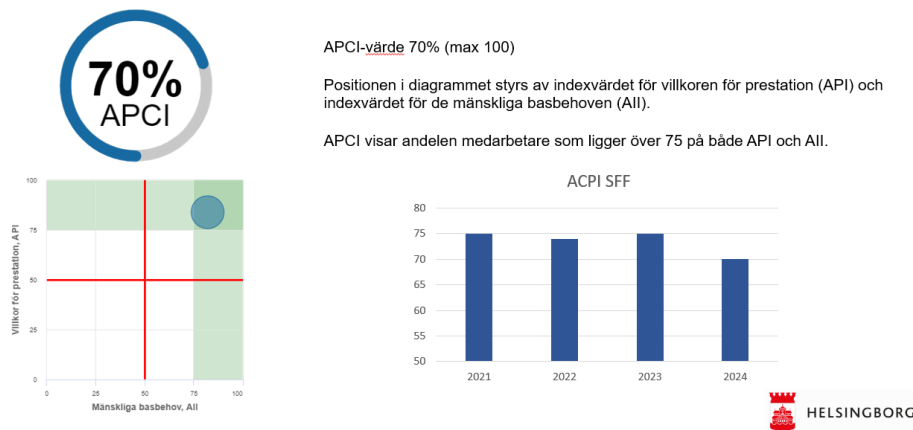
Frågor ställs även inom HME-området (Hållbart medarbetarengagemang) samt frågor om upplevelsen av trakasserier och kränkande behandling. Medarbetarenkäten är i första hand ett verktyg för enhetsnivån där resultatet är ett underlag utifrån vilket man för dialog om verksamheten och arbetsmiljön. Men enkäten följs också upp på förvaltningsnivå.

SFF har ett stabilt bra resultat på enkäten med gröna staplar (75 eller högre av 100) på alla områden utom ett, identifikation. Dock finns variation på enhetsnivå.

På indexet som mäter prestationskultur, där resultatet visar hur stor andel som ligger högt (75 eller högre av 100) på såväl index som mäter mänskliga basbehov som på

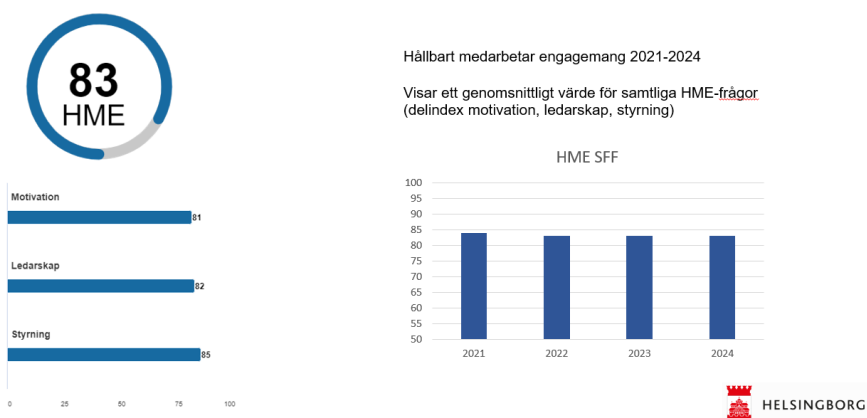
index som mäter villkor för prestation, har vi 2024 70% där vi de senaste åren innan har legat runt 75%.

AGERUS PERFORMANCE CULTURE INDEX SFF



HME-index landar 2024 på 83 vilket är i nivå med de senaste årens mätningar. HME-index rapporteras till Kolada så här kan vi jämföra oss med andra kommuner som också använder dessa frågor. Inom för- och grundskolan ligger vi stabilt över tid på resultat som är över genomsnittet. Gymnasiet har över tid ett resultat som varierar och har legat både över och under genomsnittet, 2024 landade vi något lägre än genomsnittet men närmare än året innan.

HME SFF 2024



Samverkan och delaktighet

Att medarbetare känner sig delaktiga och upplever att man har möjlighet att påverka sitt arbete och verksamheten man jobbar i är grundläggande för att trivas och prestera på jobbet. Att aktivt arbeta med medarbetarnas delaktighet, direkt och via de fackliga organisationerna, blir därmed också en central del i kompetensförsörjningen när vi vill behålla och utveckla medarbetare.

Helsingborgs stad har ett samverkansavtal som beskriver organisationens mötesformer för att skapa delaktighet och inflytande för medarbetarna direkt (medarbetarsamtal och arbetsplatsträff) och indirekt via de fackliga organisationerna (samverkansgrupper). SFF har en decentraliserad samverkansorganisation där det finns en lokal samverkansgrupp (LSG) kopplad till varje chefsområde/rektor. Vi har drygt 60 samverkansgrupper inom förvaltningen som varierar i storlek från två till tretton deltagare. Med de volymerna är det rimligt att kvaliteten på samverkansarbetet lokalt varierar och anledningen till gnissel där det finns varierar också; det kan vara fråga om formalia och administrativa aspekter men också samarbetsklimatet eller problematiken att det inte finns intresse att vara arbetsplatsombud och/eller arbetsmiljöombud. Det finns i stort sett ständigt några grupper som behöver stöd och hjälp i sitt arbete med det är olika grupper i olika skeden.

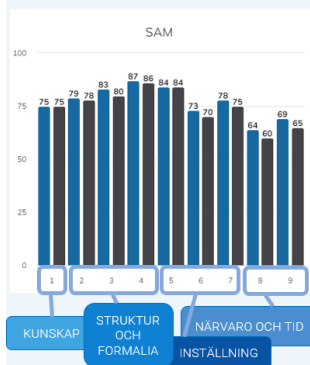
Staden arbetar fortlöpande med att förvalta och vidareutveckla samverkansavtalet. Ett resultat av det är den årliga uppstartsrutinen för lokala samverkansgrupper (LSG) och arbetsplatsträffar (APT). Inom SFF hanterar vi uppstartsrutinen i ett digitalt formulär (som chefen fyller i) vilket gör att uppstartsrutinen utöver sitt primära syfte också ger oss möjlighet att fånga upp signaler på behov av stöd.

Svaren i uppstartsrutinen signalerar till stor del grön ljus. Vi saknar dock en del enheter då endast 48 har svarat. Vi ser också att fler grupper har missat att analysera och fört dialog om förbättringsbehov utifrån resultatet på den årliga uppföljningen av SAM och samverkan.

Inom SFF förvaltar och vidareutvecklar vi också samverkan genom vårt årliga uppstartspass för LSG där vi går igenom samverkansavtalet och lyfter ett aktuellt tema inom samverkans- eller arbetsmiljöområdet.

Den årliga uppföljningen av SAM och samverkan har 2024 resulterat i ett lite bättre resultat på samverkans-området jämfört med året innan. Området närvaro och tid är det som utmanar lite mer.

Samverkan 2024 (blå) och 2023 (svart)

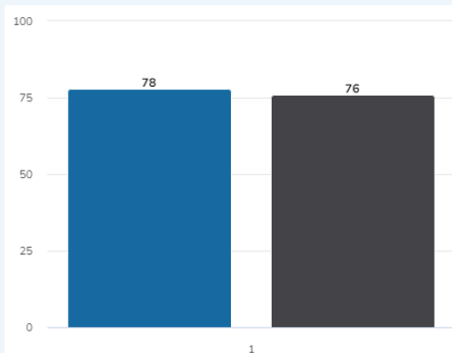


- 1 Deltagarna i samverkansgruppen har kunskap om samverkansavtalet på ett sådant sätt att man är trygg i sin roll
- 2 Hantering av kallelser, dagordning, beslutsunderlag och protokoll/minnesanteckningar fungerar
- 3 Samverkansgruppen har en fungerande årsplanering
- 4 Hanteringen av beslutsärenden i samverkansgruppen innefattar stegen information – dialog – beslut
- 5 Samverkan sker i en anda av öppen dialog
- 6 Ärenden lyfts i ett tidigt skede i samverkansgruppen
- 7 Alla parter bidrar till innehållet i samverkansgruppens möten
- 8 Det finns tid för förberedelse inför, genomförande av och uppföljningsarbetet efter samverkansgruppens möten
- 9 Chef och arbetsmiljöombud/facklig representant för dialog om tid för uppdraget

Årskalendern för lokal samverkan av tjänstefördelning och organisation är jämte SAM ett nav i samverkansarbetet inom HSS. I den årliga uppföljningen av SAM och samverkan är resultatet inte alarmerande (se bild) men i de fackliga organisationernas mer ingående uppföljningar får de signaler om att arbetet brister på många enheter. Vi är därför överens om att arbeta för att få detta att fungera bättre. Förskolans årskalender har under hösten -24 omarbetats och sätts under vårterminen. Inom grundskolan behöver vi inventera hur det ser ut på de olika enheterna.

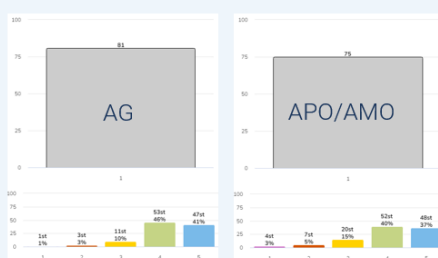
Identifiera och agera på signalerna

Årskalender 2024 (blå) och 2023 (svart)



- 1 Vi använder Helsingborgs stads skolors årskalender för samverkan av organisation och tjänstefördelning

2024



Inom förskolan finns enligt våra skolledare överlag en god samverkan. Utmaningarna är att alla fackförbund inte är representerade i alla samverkansgrupper, vilket gör att arbetet kan bli tungrovt. Det beskrivs också att det blir svårarbetat när ombud upplevs okunniga. Kompetensbristen hos våra ombud kan vi förmedla vidare till fackförbunden, men från vårt håll kan vi inte

påverka detta mer än att vi fortsätter med de insatser vi redan har i form av uppstartspass på hösten etc.

Även en del av gymnasieskolorna upplever en del utmaningar i sina samverkansgrupper. Det finns på flera håll olika förändringsarbeten igång för att förbättra arbetet i samverkan.

Lön och förmåner

Lönebildningsarbetet är en del i arbetet med kompetensförsörjning. På förvaltningen gör vi årligen analyser av vår lönestatistik för att säkra att vi har konkurrenskraftiga löner. Vi jämför våra löner med andra kommuner i Familjen Helsingborg, Malmö, Lund, 9-kommunerna med flera. Tillsammans med andra underlag så som lönestruktur, personalrörlighet, svårrekryterade yrkesgrupper, de fackliga organisationernas inspel med mera görs en samlad analys för att se om det finns yrkesgrupper som behöver prioriteras i den årliga löneöversynen.

Arbetet med löneöversynen är en omfattande årlig process där förvaltningen har en väl fungerande hantering. Processen förbättras och utvecklas löpande utifrån input som de fackliga organisationerna förmedlar till oss på öppnings- och avslutsmöten och den input vi får från cheferna. Merparten av de områden som behöver förbättras handlar om kvalitet i löneöversynsprocessen.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, är det viktigt att vi som arbetsgivare premierar goda arbetsinsatser som leder till utveckling av verksamheten och ökad måloppfyllelse. I den årliga löneöversynen gör våra chefer en bedömning av hur varje medarbetares prestation och kompetens har bidragit till ökad måloppfyllelse och verksamhetsutveckling. Från våra fackliga organisationer får vi till oss att det ibland saknas en tydlighet i dessa delar. Medarbetare förstår inte hur deras prestation bedöms och hur de kan påverka sin löneutveckling. Vi genomför olika insatser för att förbättra detta i våra verksamheter, ex. utbildar vi årligen nya chefer i hur vår löneöversynsprocess fungerar, inför varje löneöversyn bjuds samtliga chefer in för korta informationsträffar då viktiga delar lyfts fram, vi tar fram enkla presentationer som chefer kan använda för att kommunicera i sina arbetsgrupper etc. För att de stadsgemensamma bedömningsgrunderna ska bli tydliga och relevanta på varje arbetsplats är det viktigt att prata om bedömningsgrunderna och bryta ner och konkretisera dem. Till exempel, "Vad betyder *Jag skapar värde* för oss i vår verksamhet?". Undersökningar visar att medarbetare som känner till sina bedömningsgrunder är mer nöjda med sina löner och upplever lönerna som mer rättvisa.

Förutom lön har vi också en mängd olika konkurrenskraftiga förmåner som det är viktigt att vi visar upp och pratar om med våra medarbetare. Många av våra medarbetare känner inte till alla förmåner som vi har, så vi beskriver dem på ett enkelt sätt på vårt [intranät](#) för att chef och medarbetare snabbt ska kunna få en överblick av de viktigaste förmånerna. Det är inte bara friskvårdsbidrag som de flesta känner till, utan också extra semesterdagar när medarbetaren blir 40 resp 50 år, möjlighet att byta semesterdagstillägg mot extra ledighet, löneväxla till pension, olika försäkringar, föräldrapenningtillägg och föräldralön med mera. Vårt erbjudande av förmåner är också viktigt för kandidater som väljer mellan olika arbetsgivare och är därför även viktigt att lyfta fram i rekryteringsprocessen.

Skolledarna inom förskolan upplever att medarbetare som arbetat hos oss i 8-10 år ligger för lågt i förhållande till de som fått höga löner när marknaden var attraktiv. Det finns rimligen en sådan situation som inte är helt enkel för skolledare att hantera i de årliga löneöversynerna, men det är viktigt att skolledarna gör en analys av nuläget och försöker skapa en så god lönestruktur som möjligt utifrån de förutsättningar som finns. När marknaden nu ser annorlunda ut, finns det bättre möjligheter för våra skolledare att på sikt skapa en mer balanserad lönestruktur.

Inom gymnasieskolorna upplevs en utmaning kring att yrkeslärare som är obehöriga har högre löner än behöriga lärare. Här behöver skolledarna försöka arbeta med sin lönestruktur men också att arbeta med att öka förståelsen för lönens olika delar där marknadsfaktorn spelar stor roll.

Att medarbetare ska få rätt lön (och andra ersättningar och förmåner) i rätt tid betraktas nog som en hygienfaktor. Detta kräver dock mycket arbete från chefer med personalansvar och de administrativa stödfunktionerna på våra skolor; HR är ett administrationstungt område och det behöver nog vara det för att medarbetare ska få rätt lön, pension m.m.

Behörigheterna i HR-systemen uppfattas emellanåt som rigida; cheferna förväntas hantera uppgifter direkt i systemen som de inte kan delegera till administratör och det är i vissa lägen svårt att förstå varför då vi ser exempel på andra organisationer som jobbar annorlunda.

Även medarbetare förväntas hantera sin del av HR-administrationen digitalt i Självservice vilket vållar en del bekymmer då mognaden i detta varierar.

Staden ställer fortlöpande om systemstöd och rutiner som används för HR-administration för att säkerställa driftsäkerhet men också för att rusta och skapa möjlighet för effektivisering med hjälp av stordriftsfördelar och de möjligheter som

den digitala/tekniska utvecklingen kan ge. Resultatet av Familjen Helsingborgs projekt Optimera lönesystem som resulterar i ett antal förändringar under 2024-2025 är ett exempel. Vissa saker är tydliga för användarna som till exempel införandet av Anställningsguiden. Andra inte, till exempel att övergå till arbete och drift i molnet istället för klienter/serverdrift.

Som enskild användare (chefer och administratörer) kan det ibland vara svårt att se nyttan av dessa förändringar då den inte alltid ligger på det individuella planet och inte heller i varje enskilt moment. HR-stödet i förvaltningen behöver vara medvetna om detta och både ha förståelse för den trötthet och frustration som kan uppstå men framför att stötta i att hantera de små och stora förändringar som sker samt att kommunicera hur förändringar landar till centrala instanser i staden.

Samarbete mellan chef och lokal administratör är viktigt för att HR-administrationen ska fungera. Vi lägger kraft på att rusta administratörer så att de kan vara ett bra stöd till chefen ute på skolan. HR-avdelningen är också gärna behjälpliga i att få det viktiga samarbetet på plats men vi ser att det ibland är svårt att få chefer att prioritera detta. Oattesterade poster och onödiga löneskulder är resultat av brister i samarbetet och detta påverkar både medarbetarna som får fel lön och fel på sitt skattekonto samt drabbar enheten ekonomiskt. Vi hanterar en hel del av den här sortens felaktigheter inom SFF men misstänker att det finns ett mörkertal som uppstår när frånvaroposter och annat som påverkar lön inte registreras och detta inte heller fångas upp/uppmärksammas.

Omställning

De ekonomiska förutsättningarna och minskat barn/elev-antal medförde att vi inför läsåret 24/25 fick gå in i ett mer omfattande omställningsarbete. Ett sextiototal medarbetare (ca 25 inom lärarnas avtalsområde, 35 inom Kommunals) behövde ställas om från den placering de hade. De flesta kunde vi lösa genom förflyttning eller omplacering inom vår egen förvaltning, ett fåtal kunde omplaceras till Vård- och omsorgsförvaltningen och 6 personer behövde vi säga upp pga arbetsbrist.

Utifrån demografin ser det i dagsläget ut som att vi kommer att krympa med 30-40 medarbetare per år de närmaste åren, först i förskolan och därefter i grundskolan. Det finns ju många andra faktorer som spelar in och i slutändan påverkar hur stora volymer det blir fråga om. Vi är dock inställda på att de närmaste åren arbeta mer med omställning. Av den anledningen har vi bland annat påbörjat en dialog med Vård- och omsorgsförvaltningen, som har rekryteringsbehov, om det är möjligt att etablera ett omställningsarbete inom Kommunals avtalsområde där våra medarbetare ställs om för arbete hos dem.

Avveckla

Avslutssamtal

När medarbetare väljer att avsluta sin anställning hos oss ska våra skolledare ha ett avslutssamtal för att fånga upp om det finns något som vi kan ta med oss framåt för att utveckla verksamheten.

Inom förskola uppger våra skolledare att de generellt sett genomför avslutssamtal när medarbetare slutat. De framför att det finns oftast en naturlig förklaring till att medarbetaren väljer att sluta ex. flytt, och oftast är det inte av missnöje.

Även inom gymnasieskola uppger våra skolledare att de generellt sett genomför avslutssamtal när medarbetare slutat. Även här upplever skolledarna att det finns oftast en naturlig förklaring till att medarbetaren väljer att sluta ex. flytt, och oftast är det inte av missnöje.

Överlag verkar det inte framkomma något alarmerande i de avslutssamtal som genomförs, utan att det oftast finns naturliga förklaringar till varför medarbetare valt att avsluta sin anställning.

Arbetstidsminskning för äldre

I Helsingborgs stad finns två [koncept för arbetstidsminskning](#) för medarbetare som fyllt 63 år, 80/80/100 och 80/90/100. Syftet är att underlätta kompetensförsörjningsarbetet och generationsväxlingen och stödja ett hållbart arbetsliv. I dagsläget har vi 9 medarbetare inom förskola som har en arbetstidsminskning och vi har 7 st inom gymnasiet.

Inom förskola aviseras att det är angeläget att även tänka kring målgruppen 50 – 60 år för att få dem att vilja stanna kvar i arbete när de blir äldre.

Kommande pensionsavgångar

Åldersstrukturen för tillsvidareanställda inom Helsingborgs stadsskolor består av 46% som är 50 år och äldre, 49% som är mellan 30-49 år och resterande 5% är medarbetare under 30 år. Totalt är det 218 medarbetare som uppnår pensionsålder

(räknat på 65 år) under åren 2025-2026, varav 53 inom förskola, 87 inom grundskola och 45 inom gymnasieskola (resterande är de som tillhör stödfunktionerna).

Skolledare inom förskolan beskriver att de har mycket bra koll på sina pensionsavgångar och har en bra plan för kommande avgångar. De försöker så gott det går att planera för om de ska ersätta personal utifrån kommande barnantal och vad de ska rekrytera utifrån vilken kompetens de behöver.

Även inom gymnasieskolan beskriver skolledare att de har mycket bra koll på sina pensionsavgångar och har en bra plan för kommande avgångar. Även här försöker de så gott det går att planera för om de ska ersätta personal utifrån kommande elevantal och vad de ska rekrytera utifrån vilken kompetens de behöver.

Våra medarbetare som ska gå i pension har mycket erfarenhet och kompetens som verksamheten behöver. För en del pensionärer är det intressant att fortsätta arbeta i mindre omfattning under en tid och då är förvaltningens Vikariebank ett bra alternativ. Pensionärer har möjlighet att välja om de vill vara tillgängliga för arbete på flera olika enheter eller om de föredrar att vara på den enhet där de arbetade senast.

Samlad bedömning

Sett till hela kompetensförsörjningsområdet och på en övergripande nivå gör vi bedömningen att läget inte är alarmerande utan vi kan konstatera att där vi kan jämföra oss med omvärlden (andra kommuner) står vi oss väl samt att vi har en bredd i arbetet som täcker in många delar. Det betyder dock inte att vi bör minska våra ansträngningar utan vi behöver ständigt arbeta för att bibehålla och utveckla vårt arbete inom kompetensförsörjningen, såväl stadsgemensamt som inom SFF/HSS.

Det faktum att vi den närmaste perioden inte kommer att behöva rekrytera och nyanställa i samma utsträckning som de senaste åren ser vi inte som ett argument för att kompetensförsörjningen minskar i betydelse. Möjligen skiftar fokus och vi kan prioritera arbetsmiljö och kompetensutveckling hos befintliga medarbetare högre, så att de förmår att hantera den förändring vi befinner oss i och bidrar till att verksamheten levererar i sitt uppdrag och når sina mål.

Behov på kort sikt (2025)

I det korta perspektivet behöver vi lägga kraft och resurser på att hantera den omställning som den förändrade demografin och de ekonomiska effekterna medför. Vi etablerade bra arbetssätt under 2024. De tar vi med oss och arbetar vidare med för att utveckla detta område som kräver mycket koordinering och samordning,

samarbete och kommunikation samt handgripligt stöd från HR till enhetsnivån för att trygga chefer, medarbetare och fackliga organisationer.

Vi tror också att samarbetet med AMF för att möta aktivitetskravet kan bli omfattande.

Behov på medellång sikt (-2028)

Vi behöver också träget arbeta vidare med arbetssätt för tidiga insatser kopplat till arbetsmiljö och hälsa (Hållbart arbetsliv, systematiskt arbetsmiljöarbete) och arbete kopplat till bemanning för att minska den problematik som kort- och visstidsbemanningen skapar för den långsiktiga bemanningen/kompetensförsörjningen (tim/visstidsuppdraget).

Likaså att fortsätta hitta vägar där vi identifierar de enheter som behöver stöd/styrning inom olika områden.

Den höga förändringstakten inom IT/teknologi påverkar ju all verksamhetsutveckling och kommer säkerligen att påverka även HR/kompetensförsörjningsområdet inom staden då vi kommer vilja nyttja dessa möjligheter bland annat för effektivisering.

Vi behöver också bevaka den nationella skolpolitiken kopplat till lärares arbetstider, uppdrag m.m. för att ha beredskap för eventuella beslut som kan påverka oss som arbetsgivare.

Behov på lång sikt (2025-)

Vi delar SKRs slutsats att det inte är enkelt att göra prognoser för framtiden och signalen att arbeta brett med olika insatser utifrån de lokala förutsättningarna.

De långsiktiga behoven fokuserar därför inte på fackområden och sakfrågor.

På lång sikt bedömer vi att det är viktigt att ha tålamod och arbeta uthålligt med de insatser vi bedömer tjänar kompetensförsörjningen. Det kan innebära att utvecklingstakten blir låg och fokus på en fråga blir litet i vissa perioder då annat måste stå i förgrunden. Vi behöver då ha organisation och struktur för kompetensförsörjningens olika områden som gör att frågor fortlöpande förvaltas och inte tappas bort även när de hamnar i skugga en period.

Parallellt behöver vi ha förmåga att identifiera och gripa möjligheter och lägen då de ges och kunna möta behov även när de uppstår eller skiftar snabbt.

