

Med engagemang
och ansvar ger vi
varje dag service
med god kvalitet
till Malmöborna.

Malmö stads personalredovisning 2011



Innehållsförteckning

Inledning	2
Sammanfattning	3
Kommunfullmäktiges inriktningsmål	4
1 Malmö stad rekryterar och utvecklar	5
1.1 Malmö stads varumärke som arbetsgivare	5
1.2 Rekryteringsläget	5
1.3 Fortsatt satsning mot ungdomsarbetslösheten	5
1.4 Kompetensförsörjning	5
1.4.1 Kompetens & Karriär.....	6
1.4.2 Insatser inom vård och omsorg.....	6
1.4.3 Insatser inom barn och ungdom.....	6
1.4.4 Insatser inom individ och familj	6
1.5 Omställning och omstrukturering	7
1.6 Pensionsavgångar.....	7
2 Vi som arbetar i Malmö stad	8
2.1 Antal medarbetare.....	8
2.2 Intern rörlighet	9
2.3 Personalomsättning.....	10
2.4 Yrkesgrupper.....	10
2.6 Produktiv resurs	11
2.7 Extern bemanning	11
2.8 Mångfald	11
2.8.1 Utländsk bakgrund.....	11
2.8.2 Jämställdhet.....	12
2.8.3 Ålder	13
2.8.4 Insatser kring jämställdhet och mångfald	13
3 Chef- och ledarskap i Malmö stad	14
3.1 Chefsförsörjning	14
3.2 Ledarskapsutveckling.....	14
3.3 Engagemang för Malmö	14
3.3.1 Ledarskapsdag	14
3.4 Ledartäthet	15
4 Lön och arbetstid	16
4.1 Lönepolitik i Malmö stad.....	16
4.2 Löneöversyn 2011	16
4.3 Lönekartläggning.....	17
4.4 Lönestatistik för Malmö stad.....	17
4.5 Tjänstgöringsgrad.....	17
4.5.1 Önskad tjänstgöringsgrad	18
4.6 Alternativa arbetstidsmodeller	19
5 Arbetsmiljö, hälsa och samverkan	20
5.1 Malmö stads medarbetarenkät	20
5.2 Gemensamt arbetssätt för arbetsmiljö	21
5.2.1 Dialogmöten och erfarenhetsutbyte	21
5.2.2 Incidenthantering	22
5.3 Samverkan	22
5.3.2 Nytt samverkansavtal.....	22
5.4 Processen rehabilitera.....	23
5.5 Sjukfrånvarostatistik	23
5.5.1 Frisknärvaro.....	23
5.5.2 Sjukfrånvaro.....	23
5.6 Sjuklönekostnader.....	24
6 Gemensamma HR-projekt	25
6.1 Projekt HRut.....	25
6.2 Utvärdering - före och efter projekt HRut.....	25
6.3 HR-organisationen i Malmö stad	25
Bilaga	Malmö stads lönestatistik 2011

Inledning

Malmö stad är en av de största arbetsgivarna i Skåne. Tio stadsdelsförvaltningar och tio fackförvaltningar har verksamhet över hela Malmö och täcker in allt från välfärd till upplevelser. Vårt uppdrag är att ge bästa möjliga service inom till exempel skola, barnomsorg, äldreomsorg, stadsplanering, trafik, miljö och kultur. För att klara det uppdraget krävs resurser i form av medarbetare. I Malmö stads verksamheter arbetar cirka 20 000 medarbetare inom cirka 400 olika yrkesområden.

Malmö är en ung stad, nästan hälften av alla Malmöbor är under 35 år. Det innebär att våra största verksamheter finns inom barn och ungdom. Malmö stad har under 2011 rekryterat över 1 000 medarbetare till verksamheter inom barn och ungdom. Av dessa är förskollärare den största gruppen. Antalet barn i förskolan har ökat årligen de senaste åren vilket ställer stora krav på verksamheterna. En konsekvens är att förskollärare idag är en attraktiv målgrupp som Malmö stad valt att lägga särskilda resurser på för att attrahera och kompetensutveckla.

Stadens unga befolkning ställer även krav på oss som organisation när det gäller att ge unga en möjlighet till jobb, praktik eller sommarjobb. Under 2011 fortsatte arbetet med att dels rekrytera unga medarbetare och dels fortsätta samarbetet med arbetsförmedlingen och erbjuda praktikplatser. Över 900 ungdomar blev erbjudna tre månaders praktik inom våra verksamheter i Malmö stad.

Under vintern 2011 slutfördes ett fyra år långt projekt HRut. Projektet har varit ett omfattande arbete som involverat och påverkat alla verksamheter. Målsättningen med projektet HRut har varit att skapa gemensamma kvalitetssäkrade arbetssätt inom personalområdet parallellt med införandet av ett nytt HR-system med självservice för chefer och medarbetare. Det processinriktade arbetssättet inom personalområdet går nu in i en ny fas med fokus på att förbättra och förenkla HR-arbetet för alla våra chefer.



Liselott Nilsson
HR-direktör

Sammanfattning

Personalredovisningen är en sammanställning av personalåret 2011 där vi följer upp strategiska personalområden och hur vi tillsammans utvecklar vår viktigaste resurs – medarbetarna! De olika områdena beskrivs i text och utifrån ett statistiskt material.

I den mån tillgänglig statistik finns på intranätet Komin har den använts. Övrigt statistiskt material är framtaget från IT-stödet Personec P. På grund av övergången till nytt HR-system med tillhörande IT-stöd har visst statistiskt underlag påverkats. Detta innebär bland annat att vissa jämförelser mellan olika år inte kan göras. Detta framgår som noterad anmärkning vid aktuell statistik.

Nedan följer en kort summering av innehållet:

- Antalet månadsanställda var 20 521, vilket var en ökning med 545 medarbetare.
- 1 444 annonser publicerades, vilket var en minskning med 21,5% jämfört med föregående år.
- Antalet ansökningar som kom in via Lediga tjänster var 103 465, i genomsnitt 72 sökande per annons.
- Andelen medarbetare med heltidstjänstgöring var 81,7%, vilket var en ökning jämfört med 2010 då siffran var 80,9%.
- Personalkostnaderna för 2011 var cirka 8,9 miljarder kr, vilket utgjorde cirka 54% av Malmö stads kostnader.
- Antalet chefer med personal- och verksamhetsansvar var 1 063 och 70,4% av dessa hade 1–25 medarbetare, övriga 29,6% hade mer än 25 medarbetare.
- 77,2% av medarbetarna var kvinnor, jämfört med 77,3% 2010.
- Genomsnittsåldern för Malmö stads medarbetare var 44,5 år, vilket var en minskning med 0,1 år sedan 2010.
- Andelen månadsanställda med utländsk bakgrund motsvarade 28,1%, vilket var en ökning med 0,7 procentenheter.
- Under perioden 2002–2011 minskade sjukfrånvaron med 47%. Under 2011 hade 35,4% av medarbetarna ingen sjukfrånvaro.

Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Kommunfullmäktige har antagit tre inriktningsmål inom personalområdet som syftar till att Malmö stad ska vara ett föredöme som arbetsgivare.

Andelen med utländsk bakgrund av kommunens medarbetare på alla nivåer ska motsvara andelen av den totala befolkningen

Mångkulturell och språklig kompetens är av värde för att öka servicen till Malmöborna. Vi ska därför sträva efter att öka rekryteringen av medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk. Andelen medborgare i Malmö med utländsk bakgrund var 41% 2012-01-01. Andelen medarbetare med utländsk bakgrund av de 20 521 månadsanställda uppgick till 5 760 medarbetare 2011-12-31 (28,1%). Det var en ökning från föregående år med 0,7 procentenheter. Läs mer under avsnitt 2 *Vi som arbetar i Malmö stad / 2.8 Mångfald.*

Alla medarbetare i Malmö stad ska ha möjlighet att arbeta heltid eller önskad tjänstgöringsgrad

Alla medarbetare ska kunna arbeta heltid eller få önskad tjänstgöringsgrad utifrån önskemål och verksamhetens behov. Genom att ge medarbetare möjlighet till önskad tjänstgöringsgrad förbättras även förutsättningen för en jämnare könsfördelning. Antalet ofrivilligt deltidsanställda var vid årets slut 81 medarbetare. Detta var en ökning med 35 medarbetare jämfört med 2010. Läs mer under avsnitt 4 *Lön och arbetstid / 4.5 Tjänstgöringsgrad.*

Det ska inte finnas några osakliga löneskillnader i Malmö stad

Under 2011 påbörjades arbetet med en fördjupad arbetsvärdering. Arbetet har involverat HR-konsulter och chefer inom olika verksamheter på samtliga förvaltningar. Syftet är att ta fram kommungemensamma värderingar för Malmö stads befattningar. Arbetet kommer att slutföras under första halvåret 2012. Lönekartläggning med den fördjupade arbetsvärderingen som grund kommer att genomföras under 2012. Läs mer under avsnitt 4 *Lön och arbetstid / 4.3 Lönekartläggning.*

1 Malmö stad rekryter och utvecklar

1.1 Malmö stads varumärke som arbetsgivare

Malmö stad arbetar på olika nivåer med sitt arbetsgivarvarumärke (employer branding). Det handlar om att synliggöra verksamheter och skapa intresse för organisationen. Det arbetet sker både internt och externt. Exempel på det interna arbetet 2011 var de åtgärder som togs fram utifrån medarbetarenkätens resultat, mångfaldsspelet, spridning av tidskrifter med verksamhetsexempel inom våra stora verksamhetsområden och ledarskapsutveckling, både på gemensam nivå och på förvaltningsnivå.

Externa aktiviteter var främst marknadsföring som bioreklam, tidningsannonser och bilagor, deltagande i attitydundersökningar och information på Facebook. Utöver detta syntes även Malmö stad i samband med:

- Saco-mässan
- utbildningsförvaltningens gymnasieässa där vårdguider deltog
- "Förskolan i fokus"-mässan
- arbetsmarknadsdagar på Malmö högskola, Högskolan Kristianstad och Lunds universitet
- presentation av Malmö stad i kataloger som gick ut till grundskolor och gymnasier
- Nationella attitydundersökningar till studenter och unga akademiker om attraktiva arbetsgivare, inklusive annonsartiklar som presenterade Malmö stad i bilagor till Dagens Industri och Svenska Dagbladet.

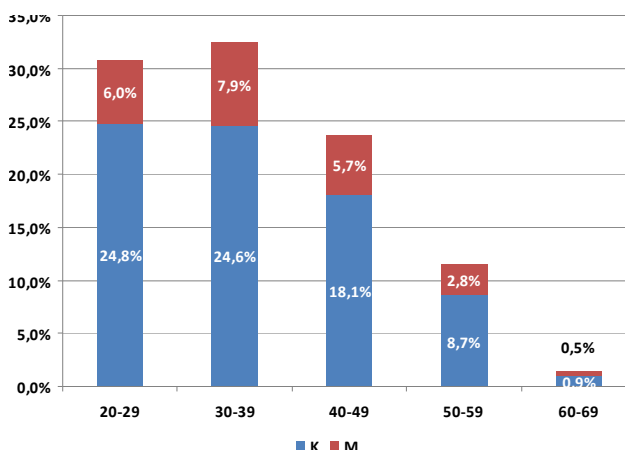
1.2 Rekryteringsläget

2011 minskade antalet annonser jämfört med 2010. Antalet ansökningar per annonsering ökade från 47 till 72.

År	Antal annonser	Antal tjänster	Antal ansökningar	Antal ansökningar per annons
2008	1 784	-	90 253	50
2009	1 350	-	75 117	56
2010	1 840	2 762	87 296	47
2011	1 444	2 101	103 465	72

De yrkesgrupper som rekryterades främst fanns inom pedagogiskt arbete 1 071 (2010/654), vård och omsorg 149 (2010/232), administration och ekonomi 123 (2010/118) samt socialt arbete 268 (2010/272).

Nyrekrutering av tillsvidareanställda, procentuell fördelning i olika åldersintervall fördelat på kvinnor och män



Nyrekruteringen av tillsvidareanställda var högst i åldersgruppen 30-39 år och motsvarade 32,5% av det totala antalet. Totala andelen män som nyrekryterades till tillsvidareanställningar var 22,9%, vilket var något högre än andelen män inom gruppen tillsvidareanställda, totalt 22,8%. (Med nyrekrytering av tillsvidareanställda menas medarbetare som är nya på förvaltning eller haft vikariat/projekt inom Malmö stad innan tillsvidareanställningen.)

1.3 Fortsatt satsning mot ungdomsarbetslösheten

Under 2011 fortsatte delar av den särskilda satsning mot ungdomsarbetslöshet som gjordes under 2010 med samlingsnamnet *Unga Malmö*.

Ung i sommar, utbildningsförvaltningens sommarverksamhet för ungdomar mellan 16 och 19 år, fick utökad anslag och kunde både höja praktikersättningen och antalet praktikplatser. Under 2011 var 2 588 ungdomar ute i fyra veckors praktik.

SEF Unga, serviceförvaltningens parallella ungdomsförvaltning där arbetssökande 18-24-åringar fått sexmånaders-anställningar, fick 2011 en permanent fortsättning med 75 anställningar.

Praktik unga blev det nya namnet när *Praktik till 1000* blev en permanent verksamhet under 2011. Målgruppen fastställdes till ungdomar 18-25 år i fortsatt regi av serviceförvaltningen. 922 ungdomar fick under 2011 en praktikplats genom *Praktik Unga*.

1.4 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning innebär fokus på både personalförsörjning och kompetensutveckling, som strategiskt viktiga delar inom HR i syfte att ge stöd åt verksamheternas arbete för måluppfyllelse.

Som stor arbetsgivare har Malmö stad möjlighet att erbjuda medarbetare utmaningar och kompetensutveckling. Det kan till exempel vara utbildning, erfarenhetsutbyte, arbetsbyte, arbetsplatsbyte, forskningscirklar, projekt och förändringsarbete. I förvaltningarnas årsredovisningar finns olika exempel på detta.

1.4.1 Kompetens & Karriär

I mars 2010 etablerades *Kompetens & Karriär* på intranätet *Komin*. Syftet med *Kompetens & Karriär* är att skapa en sund rörlighet och kompetensutveckling inom Malmö stad. Avsikten med att synas på *Komin* är att på ett lättillgängligt sätt vara en plattform för frågor som rör arbetslivets utveckling, för att på sikt gagna både den enskilda individen och organisationen. Under 2011 fortsatte arbetet med att sprida kännedomen om *Kompetens & Karriär*. Sidorna på *Komin* uppdaterades kontinuerligt och länkades på olika sätt till arbetet med ledarförsörjning och omställning, där *Kompetens & Karriär* utgör en resurs.

1.4.2 Insatser inom vård och omsorg

Under 2010 antogs en strategisk plan för åren 2011-2014 i syfte att öka attraktiviteten för olika yrkesgrupper inom vård och omsorg. Under 2011 avsattes 8 miljoner kronor i kommungemensamma medel för att göra insatser inom *Kompetensförsörjning vård och omsorg*. Arbetet fokuserade på tre strategiska områden: rekrytering och information, utbildning och kompetensutveckling samt ledarutveckling.

LPA (Lärande På Arbetsplatsen) fortsatte under året. Totalt 43 vårdbiträden påbörjade i april 2011 studier till undersköterskor på sina arbetsplatser. Studierna kommer att avslutas i april 2012. Lärare från Rönnens gymnasium ansvarade för utbildningen i omvårdnadsprogrammet med stöd av undersköterskor som utbildades till pedagogiska handledare under fem veckor på Malmö högskola.

Satsningen på att utbilda läsombud tillsammans med Malmö stadsbibliotek fortsatte under året. Syftet är att stimulera till högläsning för de äldre och för personer med funktionsnedsättning, samtidigt som den språkliga kompetensen hos medarbetarna ökar.

Arbetslagsutveckling med stöd av *Förändringens Fyra Rum* och *MBTI (Myers Briggs Type Indicator)* genomfördes på många arbetsplatser i syfte att ta tillvara allas kompetenser och olikheter för att öka kvalitén och utveckla verksamheten utifrån brukarnas behov.

Tidningen *Spaning* utkom med fyra nummer under 2011 där Malmö stad informerar om aktuella arbetsgivarfrågor, personalutveckling och utbildningsaktiviteter samt marknadsföring av vård och omsorg externt och internt.

Under november genomfördes tre interna *MMM-dagar* (Möten, Möjligheter, Mångfald), där medarbetare inom vård och omsorg visade upp arbetsmetoder, idéer och inspirerade till nya möjligheter och utveckling inom vård och omsorg.

1.4.3 Insatser inom barn och ungdom

Malmö stad avsatte 4 miljoner kronor i kommungemensamma medel till insatser för att underlätta rekrytering till förskolan vilket främst genom marknadsföring, rekryteringsarbete och kompetensutveckling. Exempel på marknadsföring var bioreklam och tidningsreklam med tillhörande sampling.

Filmen "*Att lära för hela livet, en film om det tidiga lärandet*" producerades liksom två nummer av tidningen *Fokus Förskola* vilka spreds internt och externt.

Kompetensutveckling organiserades i samarbete med stadsdelsförvaltningarna. Malmö stad hade även en välbesökt monter under mässan *Förskolan i Fokus* i oktober. Exempel på andra kompetensutvecklingsinsatser var:

- 300 processtödjare utbildades för att implementera reformen *Skola 2011*
- 146 medarbetare fick utbildning i pedagogisk dokumentation
- under hösten deltog 1 050 medarbetare i kvällsföreläsningar kring ny skollag och reviderad läroplan
- 200 förskolechefer påbörjade tillsammans med förskollärare en seminarierie angående introduktionsperiod och mentorskap.

I de nationella satsningarna *Lärarlyftet* och *Förskolelyftet* studerade under året 50 grundskole- och gymnasielärare, 13 förskollärare och 19 barnskötare. Under året påbörjades en revidering av de kommungemensamma strategierna för personalförsörjning i förskolan från 2005.

1.4.4 Insatser inom individ och familj

Under hösten 2011 erbjöds handledning för första linjens chefer inom samtliga stadsdelar samt sociala resursförvaltningen. 12 chefer anmälde sitt intresse och hade handledning vid 6 tillfällen under hösten. Syftet med handledningen var att få stöd i ledarrollen och de utmaningar som följer med uppdraget samt att utbyta och lära av erfarenheter. Fokus var också på att förhålla sig till och utvecklas i sitt uppdrag som ledare i en komplex organisation. Målet var att första linjens chefer genom handledningen skulle ges bättre möjligheter att hantera uppdraget som ledare i Malmö stad.

Organiseringen av handledningen sköttes av stadskontorets HR strategiska avdelning och kostnaderna fördelades mellan förvaltningarna.

1.5 Omställning och omstrukturering

I början av året fanns runt 24 medarbetare tillgängliga för ny placering. I slutet av maj ökade antalet till 121, varav 53 inom Kirseberg SDF och 42 inom utbildningsförvaltningen. I december var 37 medarbetare tillgängliga för ny placering, varav 19 i Kirseberg SDF och 6 inom utbildningsförvaltningen.

2011 års omstruktureringsanslag uppgick till 29 miljoner kronor. Omstruktureringsanslaget gav nämnder en möjlighet att vid strukturella förändringar ansöka om medel för att finansiera övergångskostnader, exempelvis lokalkostnader. Med övergångskostnader vid omställning menas att utöver lönekostnader kan även kostnader för utbildning eller annan kompetensutveckling ingå. Omstruktureringsanslaget kan dessutom finansiera insatser för att medarbetaren ska få möjlighet att pröva ett nytt yrke. Ett antal äldre medarbetare fick särskild avtalspension eller avgångsvederlag, vilket möjliggjorde ökad anställningstrygghet för yngre medarbetare.

Under 2011 skedde bland annat följande större förändringar som förväntades medföra omställningskostnader som skulle belasta omstruktureringsanslaget:

- Förändringen kring stadens A/C (Arbets- och integrationscentra). Fem geografiska kontor med stadsdelstillhörighet, reducerades till två med tillhörighet till serviceförvaltningen från och med 2011-03-01. Fosie SDN och Centrum SDN tilldelades 1,8 miljoner kronor.
- Lägga ner, förändra och slå samman gymnasieskolor på grund av minskat elevunderlag beroende på demografiska skäl och på konkurrens från fristående gymnasier. Utbildningsnämnden tilldelades 9 miljoner kronor.
- Kirsebergs tre korttidsenheter stängde successivt tre avdelningar under året. Kirseberg SDN tilldelades 9,2 miljoner kronor.
- Skolverksamheterna i Rosengårds stadsdel omorganiserades. Rosengård SDN tilldelades 2,5 miljoner kronor.

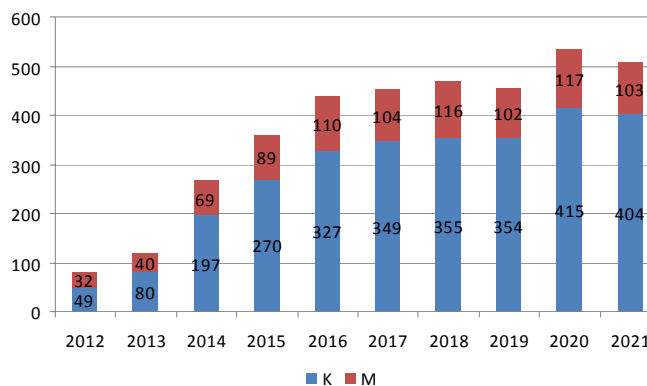
Vid årsskiftet återstod cirka 3,5 miljoner kronor att använda för fortsatt omställningsarbete 2012. De beslutade medlen fördelade sig enligt nedan.

Lönekostnad	3 270 000
Avgångsvederlag	6 013 000
Särskild avtalspension	6 019 000
Omställningsstöd	3 465 000
Lokalkostnader	6 795 000
Summa	25 562 000

1.6 Pensionsavgångar

Under 2011 avgick 299 personer som hade uppnått pensionsålder, vilket motsvarade 1,6% av de tillsvidareanställda medarbetarna.

Kommande pensionsavgångar, 2012-2021



Under den kommande tioårsperioden beräknas 3 682 tillsvidareanställda medarbetare (2 800 kvinnor och 882 män) att avgå med ålderspension beräknat på 67 år, 20,2% av det totala antalet. Det årliga antalet pensionsavgångar är svårbedömt, då den enskilde medarbetaren själv bestämmer sin pensionsavgång mellan 61–67 år.

2 Vi som arbetar i Malmö stad

2.1 Antal medarbetare

Den 31 december 2011 var 20 521 medarbetare månadsanställda i Malmö stad, vilket innebar en ökning med 545 medarbetare jämfört med föregående år. Ökningen berodde bland annat på fortsatt utbyggnad av förskolan.

I årsredovisningen för Malmö stad 2011 redovisas ett annat mått på antalet medarbetare. Den beräkningen utgår från ett medeltal av antalet medarbetare under hela året. Medeltal av antalet medarbetare omräknat till komprimerad heltid uppgick till 20 901. I denna uppgift ingår dessutom ett medeltal av antalet visstidsanställda med timlön under 2011 och avser faktisk tjänstgöringsgrad. (Med komprimerad heltid menas samtliga månadsanställdas tjänstgöringsgrad omräknat till heltidsbefattningar.)

Vid en jämförelse av medelantalet medarbetare 2011 och motsvarande siffra för 2010 var det en ökning med 679 jämfört med föregående år. Den genomsnittliga andelen visstidsanställda med timlön under året motsvarade 6,3%, vilket var en ökning med 0,4 procentenheter jämfört med föregående år.

Antal månadsanställda, olika anställningsformer samt komprimerad heltid dec 2010 och 2011

Antal medarbetare	2010	2011	% förändring
Tillsvidareanställda	17 681	18 203	2,9
Visstidsanställda	2 295	2 318	1
Totalt antal månadsanställda	19 976	20 521	2,7
Komprimerad heltid	18 924	19 498	3

Med månadsanställd menas både tillsvidare- och visstidsanställda (vikarier, projektanställda, allmän visstidsanställning) med månadslön.

Antalet månadsanställda ökade med 545 medarbetare varav antalet tillsvidareanställda medarbetare ökade med 522 och antalet medarbetare med tidsbegränsade anställningar ökade med 23.

Av medarbetarna var 18 203 tillsvidareanställda, vilket var 88,7% av de månadsanställda. År 2010 var motsvarande siffra 88,5%, vilket innebar att andelen tillsvidareanställda medarbetare ökade med 0,2 procentenheter.

Personalkostnaderna uppgick till cirka 8,9 miljarder kronor. Det utgjorde cirka 54% av Malmö stads kostnader år 2011.

Antal månadsanställda, respektive förvaltning december 2010 och 2011

Antal månadsanställda	2010	2011	% förändring
Stadskontoret	258	262	1,6
Serviceförvaltningen	1 298	1 457	12,2
Fastighetskontoret	78	76	-2,6
Gatukontoret	222	235	5,9
Miljöförvaltningen	133	144	8,3
Stadsbyggnadskontoret	183	196	7,1
Utbildningsförvaltningen	1 684	1 696	0,7
Kulturförvaltningen	395	399	0,1
Fritidsförvaltningen	219	229	4,6
Sociala resursförvaltningen	929	968	4,2
Centrum SDF	1 576	1 655	5,0
Södra innerstaden SDF	1 476	1 516	2,7
Västra innerstaden SDF	1 378	1 425	3,4
Limhamn-Bunkeflo SDF	2 012	2 100	4,4
Hyllie SDF	1 813	1 795	-1,0
Fosie SDF	2 300	2 340	1,7
Oxie SDF	647	675	4,3
Rosengård SDF	1 630	1 570	-3,7
Husie SDF	936	979	4,6
Kirseberg SDF	934	911	-2,5

De flesta stadsdelsförvaltningar ökade antalet medarbetare under året. Centrum SDF ökade med 79 medarbetare. Ökningen berodde främst på fortsatt utbyggnad av förskolan.

Serviceförvaltningen ökade med 159 medarbetare. Ökningen berodde till stor del på överföring av A/C (Arbets- och integrationscentra) från stadsdelsförvaltningarna.

Rosengård SDF minskade med 60 medarbetare. Minskningen berodde huvudsakligen på verksamhetsöverföring.

Kirseberg SDF minskade med 23 medarbetare. Minskningen berodde på avveckling av korttidsverksamheten.

2.2 Intern rörlighet

Nedanstående tabell visar den interna rörligheten för tillsvidareanställda, totalt 477 medarbetare. Det är en ökning med 53,9% jämfört med 2010. Ökningen beror till stor del på verksamhetsöverföring från stadsdelarna till serviceförvaltningen.

Av de 477 medarbetarna var 50 chefer. Det förekom intern rörlighet till och från de flesta av förvaltningarna.

Könsfördelningen i den interna rörligheten motsvarade 80,7% kvinnor och 19,3% män, att jämföras med 74% respektive 26% 2010.

2011 var 77,8% av de tillsvidareanställda medarbetarna kvinnor, vilket innebar att kvinnor 2011 hade en relativt högre rörlighet än män. De yrkesgrupper där rörligheten var störst var förskollärare (98) och handläggare annan (64).

Intern rörlighet under 2011, tillsvidareanställda

Från	Till																	Totalt						
	Stadskontoret	Serviceförvaltningen	Fastighetskontoret	Gatukontoret	Miljöförvaltningen	Stadsbyggnadskontoret	Utbildningsförvaltningen	Fritidsförvaltningen	Kulturförvaltningen	Sociala resursförvaltningen	Överförmyndarnämnden	Stadsrevisionen	Centrum SDF	Södra innerstaden SDF	Västra innerstaden SDF	Limhamn-Bunkeflo SDF	Hyllie SDF		Fosie SDF	Oxie SDF	Rosengård SDF	Husie SDF	Kirseberg SDF	
Stadskontoret	1					1	1			1	1				1	1								6
Serviceförvaltningen		1														1								2
Fastighetskontoret																								
Gatukontoret	1																							1
Miljöförvaltningen						1																		1
Stadsbyggnadskontoret																								
Utbildningsförvaltningen								1				1								1				3
Fritidsförvaltningen																								
Kulturförvaltningen					1											1	1	1						4
Sociala resursförvaltningen				1												1	2	1	1			2		8
Överförmyndarnämnden																								
Stadsrevisionen	1																							1
Centrum SDF	2	9	1				1		4				4	6	7	5	6	2	1	1	3			52
Södra innerstaden SDF		2				1			3			8	3	4	1	4		2	2					30
Västra innerstaden SDF	1	5				3			2			5	5	3	4	5	1	2	1					37
Limhamn-Bunkeflo SDF						1			3			7	8	6	3	4	7	1	4	2				45
Hyllie SDF		30			1			1				4	4		4	3		1	5	1				54
Fosie SDF		16	1			4		6				12	7	3	9	5	3	7	3	2				78
Oxie SDF								1				1	2	1	2	4	5			1				17
Rosengård SDF		21				3	1	4				5	26	2	2	11	1		1	2				81
Husie SDF	1	1				1		4				1	3	4	1	1	3							20
Kirseberg SDF	2	5				2		3				4	5	3	3	2	2	2	1	3				37
Totalt	8	89	2	2	1	3	17	1	1	32	1	48	64	29	38	32	49	11	20	19	10		477	

Anmärkning: Tillsvidareanställda medarbetare som övergick till annan förvaltning under året. Vid anställning på flera förvaltningar ingår endast de medarbetare som gick över till annan förvaltning på hela sin tjänstgöringsgrad.

2.3 Personalomsättning

Personalomsättningen för Malmö stad var under året 7,6%, vilket var motsvarande siffra som 2010. Med personalomsättning på kommunnivå menas antalet tillsvidareanställda som har avslutat anställningen inom kommunen i förhållande till medeltal antal medarbetare inom kommunen under perioden januari–december 2011.

Fastighetskontoret hade den högsta personalomsättningen med 15,2% följt av Centrum SDF med 12,9%. Den lägsta personalomsättningen hade kulturförvaltningen (5,7%) följt av gatukontoret (6,2%). Med personalomsättning på förvaltningsnivå menas antalet tillsvidareanställda som har avslutat anställningen på förvaltningen i förhållande till medeltal antal medarbetare på förvaltningen under perioden januari– december 2011.

Personalomsättning, respektive förvaltning

Förvaltning	Personalomsättning %
Stadskontoret	12,8
Serviceförvaltningen	6,8
Fastighetskontoret	15,2
Gatukontoret	6,2
Miljöförvaltningen	8,2
Stadsbyggnadskontoret	8,0
Utbildningsförvaltningen	8,8
Kulturförvaltningen	5,7
Fritidsförvaltningen	10,8
Sociala resursförvaltningen	9,3
Centrum SDF	12,9
Södra innerstaden SDF	10,1
Västra innerstaden SDF	10,5
Limhamn-Bunkeflo SDF	10,2
Hyllie SDF	11,7
Fosie SDF	10,6
Oxie SDF	12,8
Rosengård SDF	11,8
Husie SDF	11,7
Kirseberg SDF	12,4
Malmö stad	7,6

2.4 Yrkesgrupper

Malmö stad har en mångfald av olika kompetenser. Det finns cirka 400 yrken som är fördelade inom olika yrkesgrupper. De tio största yrkesgrupperna motsvarade 55,6% av medarbetare (11 417).

Tio största yrkesgrupperna

	Antal månadsanställda	% Kvinnor	% Män
Undersköterska äldreomsorg	2 597	91,5%	8,5%
Barnskötare	1 968	91,1%	8,9%
Förskollärare	1 717	93,9%	6,1%
Vårdare gruppboende	1 058	76,6%	23,4%
Lärare grundskola tidigare år	967	82,6%	17,4%
Vårdbiträde äldreomsorg	706	84,0%	16,0%
Socialsekreterare	703	86,6%	13,4%
Lärare grundskola senare år	631	68,3%	31,7%
Lärare gymnasium allmänna ämnen	566	58,8%	41,2%
Handläggare övergripande verksamhetsplanering	504	66,1%	33,9%

2.6 Produktiv resurs

Följande tabell presenterar jämförelsen av den produktiva resursen under december 2011. Uppgifterna bygger på antalet månadsanställda medarbetare (schablon per kalenderdag baserat på tjänstgöringsgrad, komprimerad till heltid inklusive fyllnadstid och övertid) samt timavlönade. Frånvaro är avräknad, dock ej semester.

Produktiv resurs respektive förvaltning

Förvaltning	dec 2011
Stadskontoret	225,5
Serviceförvaltningen	1 223,6
Fastighetskontoret	70,3
Gatukontoret	187,9
Miljöförvaltningen	104,8
Stadsbyggnadskontoret	167,0
Utbildningsförvaltningen	1 386,7
Kulturförvaltningen	322,7
Fritidsförvaltningen	200,4
Sociala resursförvaltningen	717,0
Centrum SDF	1 278,1
Södra innerstaden SDF	1 172,5
Västra innerstaden SDF	1 091,7
Limhamn-Bunkeflo SDF	1 535,3
Hyllie SDF	1 356,0
Fosie SDF	1 803,1
Oxie SDF	548,0
Rosengård SDF	1 208,6
Husie SDF	710,4
Kirseberg SDF	716,0
Totalt Malmö stad	16 048,2

Anmärkning: I totalsiffrorna ingår även överförmyndarförvaltningen och stadsrevisionen.

2.7 Extern bemanning

Malmö stads kostnader för anlitan av externa bemanningsföretag uppgick 2011 till 12,8 miljoner kronor, vilket var en minskning med 0,6 miljoner kronor jämfört med 2010. Den yrkesgrupp som hyrdes in i störst utsträckning var sjuksköterskor.

2.8 Mångfald

Jämställdhet och mångfald är en viktig del av personalarbetet inom Malmö stad. Begreppet mångfald har en vid mening utifrån diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, funktionshinder, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning samt ålder.

Det finns även en mångfald av erfarenheter och kompetenser i de cirka 400 olika yrken som finns inom Malmö stads verksamhetsområden.

Mångfald är en personalidé i Malmö stad, eftersom mångfalden i personalsammansättningen gör oss till en bättre arbetsgivare, som med hög kvalitet kan tillgodose efterfrågad samhällsservice till Malmöborna.

2.8.1 Utländsk bakgrund

Malmö stad har som ett politiskt inriktningsmål att befolkningssammansättningen ska återspeglas i personalsammansättningen. Verksamheterna har därför de senaste åren arbetat aktivt för att rekrytera medarbetare med utländsk bakgrund.

Med begreppet utländsk bakgrund avses *Statistiska Centralbyråns* definition: en person som antingen är född i utlandet eller är född i Sverige av föräldrar som båda är födda i utlandet. Andelen medborgare med utländsk bakgrund i Malmö var 41% (2012-01-01). 2011-12-31 fanns det 5 760 medarbetare (28,1%) med utländsk bakgrund av de 20 521 månadsanställda. Det var en ökning från föregående år med 0,7 procentenheter.

Av de månadsanställda med utländsk bakgrund var 4 463 kvinnor och 1 297 män. Malmö stad hade totalt 1 063 chefer varav 13,3% (141) med utländsk bakgrund, 98 av dessa chefer var kvinnor och 43 var män.

Andel månadsanställda medarbetare med utländsk bakgrund, respektive förvaltning

Förvaltning	Antal månadsanställda	% Andel utländsk bakgrund
Stadskontoret	262	13,9%
Serviceförvaltningen	1 457	27,9%
Fastighetskontoret	76	21,1%
Gatukontoret	235	14,6%
Miljöförvaltningen	144	24,6%
Stadsbyggnadskontoret	196	18,5%
Utbildningsförvaltningen	1 696	20,6%
Kulturförvaltningen	399	13,4%
Fritidsförvaltningen	229	26,9%
Sociala resursförvaltningen	968	21,8%
Centrum SDF	1 655	29,4%
Södra innerstaden SDF	1 516	34,6%
Västra innerstaden SDF	1 425	23,9%
Limhamn-Bunkeflo SDF	2 100	20,7%
Hyllie SDF	1 795	34,1%
Fosie SDF	2 340	31,1%
Oxie SDF	675	21,9%
Rosengård SDF	1 570	51,2%
Husie SDF	979	23,4%
Kirseberg SDF	911	28,2%

Av de månadsanställda med utländsk bakgrund arbetade vid årsskiftet 4 529 (78,6%) i stadsdelsförvaltningarna och 1 231 (21,4%) i övriga förvaltningar. Inom stadsdelsförvaltningarna hade 30,5% av medarbetarna utländsk bakgrund. Inom övriga förvaltningar var motsvarande siffra 21,9%.

Förvaltningar med högst andel medarbetare med utländsk bakgrund var Rosengård SDF (51,2%), Södra innerstaden SDF (34,6%) och Hyllie SDF (34,1%). De tre förvaltningarna med lägst andel medarbetare med utländsk bakgrund var kulturförvaltningen (13,4%), stadskontoret (13,9%) och gatukontoret (14,6%).

Yrkesgrupper med mer än 20 medarbetare och med mer än 35% utländsk bakgrund

Yrkesgrupper	Totalt antal anställda	% Andel med utländsk bakgrund
Skolarbete annat *	31	71,0%
Lokalvårdare/städare	303	65,7%
Måltidspersonal Mottagningskök	159	61,6%
Läro-, förskolläroarbete annat **	416	58,1%
Badpersonal	41	48,8%
Måltidspersonal	236	44,9%
Undersköterska äldreomsorg	2 597	43,0%
Barnskötare	1 968	41,1%
Vårdbiträde äldreomsorg	706	39,4%
Fritidsledare	127	39,4%
Kock	113	38,1%
Anläggningsarbete	45	37,8%
Kulturarbete annat	25	36,0%

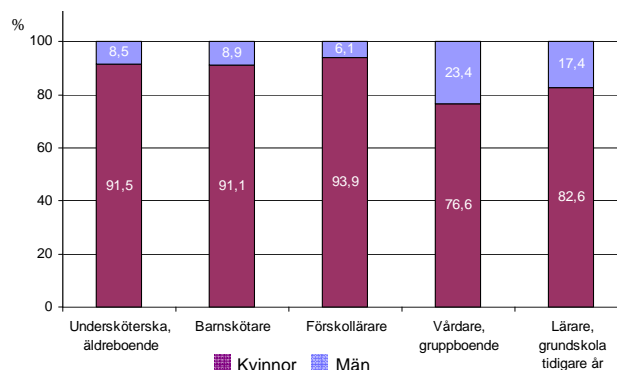
* skolvård
** inkluderar bland annat modersmåls lärare

Till de yrkesgrupper som hade störst andel medarbetare med utländsk bakgrund hör modersmåls lärare. Dessa står för ca 45% av gruppen läro-, förskolläroarbete, annat. Rosengård SDF ansvarar för stadens modersmåls lärare. Även grupperna skolarbete annat, lokalvårdare/städare samt måltidspersonal mottagningskök hade hög andel (mer än 50%) medarbetare med utländsk bakgrund.

2.8.2 Jämställdhet

Med jämställdhet menas att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Med jämställdhet i arbetslivet avses kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Av 20 521 månadsanställda var 15 841 kvinnor och 4 680 män. Andelen kvinnor minskade från 77,3% till 77,2% och andelen män ökade från 22,7% till 22,8%.

Andel kvinnor och män i procent, fem största yrkesgrupperna



I de fem största yrkesgrupperna med totalt 8 307 medarbetare rådde en ojämn könsfördelning, 11% var män.

Antal kvinnor och män med hänsyn även tagen till utländsk bakgrund inom kärnverksamheterna

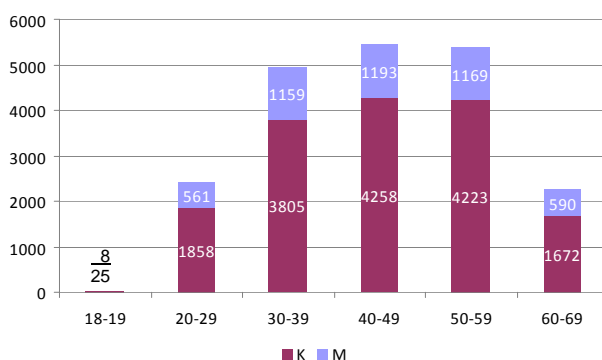
	% Kvinnor	% Män	% utländsk bakgrund
Vård och omsorg	86,5%	13,5%	34,0%
Barn och ungdom	82,5%	17,5%	29,1%
Individ och familj	82,7%	17,3%	22,9%

I statistiken, som omfattar 14 424 medarbetare, ingår endast stadsdelarna. Den största kärnverksamheten är barn och ungdom. Det är däremot inom vård och omsorg som den största andelen medarbetare med utländsk bakgrund finns. Därefter kommer barn och ungdom följt av individ och familj.

2.8.3 Ålder

Medelåldern för Malmö stads medarbetare var 44,5 år, vilket var 0,1 år lägre än föregående år. Kvinnornas medelålder var 44,4 år och männens var något högre med 44,6 år.

Antal månadsanställda i olika åldersgrupper, fördelning kvinnor och män



Antalet medarbetare var högst i åldersintervallet 40–49 år. Både antalet kvinnor och antalet män var också högst i detta åldersintervall.

2.8.4 Insatser kring jämställdhet och mångfald

Den 31 december hade drygt 9 000 medarbetare genomfört mångfaldsspelet på arbetsplatsträffar eller vid andra sammankomster. 2011-12-31 fanns det 141 utbildade spelledare, fördelat på samtliga förvaltningar och av dessa hade 51 spelledare blivit certifierade. Totalt har 253 spel distribuerats till verksamheter. Syftet med mångfaldsspelet är att höja kompetensen bland Malmö stads medarbetare vad gäller mångfald, sett ur ett brett perspektiv. Läs mer på *Komin*.

Under 2010 bildades ett HBT-nätverk i Malmö stad. I nätverket ingår representanter från olika förvaltningar. Nätverket var under 2011 samarrangör, tillsammans med sociala resursförvaltningen och stadskontoret, för att ta fram och genomföra en utbildning för chefer och HR i Malmö stad. Utbildningens syfte var att öka mångfalden och minska diskriminering då det gäller HBTQ. HBTQ står för homosexuella, bisexuella, transpersoner och queerpersioner. Under 2011 genomfördes först två pilotutbildningar under våren och därefter sex utbildningstillfällen under hösten.

Under 2011 pågick arbete med att ta fram en kommungemensam kvalitetssäkrad rekryteringsprocess fri från diskriminerande strukturer.

2011 antogs en plan för hur implementeringen av den europeiska jämställdhetsdeklarationen mellan män och kvinnor ska ske, *Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering*. Ett arbete startades under hösten för att samordna utvecklingsplanen för jämställdhetsintegrering med andra policy- och styrdokument. Kvalitetssäkring sker kontinuerligt så att all statistik är könsuppdelad.

För att motverka uppkomsten av osakliga skillnader genomförs, enligt handlingsplanen för jämställda löner, en årlig lönekartläggning. Malmö stad tillämpar arbetsvärdering som metod för jämförelse av yrken med olika arbetsinnehåll. Läs mer under avsnittet 4 *Lön och arbetstid/ 4.3 Lönekartläggning*.

Förvaltningarna arbetar på olika sätt för att minska ofrivillig deltidsanställning. I Malmö stad finns lokala ramavtal för olika arbetstidsmodeller som också underlättar och möjliggör önskad tjänstgöringsgrad. Läs mer under avsnittet 4 *Lön och arbetstid/ 4.5 Tjänstgöringsgrad*.

3 Chef- och ledarskap i Malmö stad

Av Malmö stads cirka 20 000 medarbetare är cirka 1 000 chefer. Varje år rekryteras cirka 100 nya chefer i Malmö stad. Att vara chef är en roll som innebär en ständig utmaning. Det ställs stora krav på cheferna att dagligen leda verksamheten i förändring och utveckling med utgångspunkt i Malmö stads värdegrund och personalpolicy. I en stor organisation som Malmö stad ges möjlighet att göra både specifika satsningar på vissa chefsgrupper och kommun-gemensamma satsningar för större grupper där ledarskapet får ett sammanhang och helhetsperspektiv.

Ledarcentrum inom stadskontorets HR strategiska avdelning genomför årligen, tillsammans med resurspersoner från andra delar av Malmö stad, utvecklingsprogram och aktiviteter riktade till olika chefsnivåer. Ledarcentrum medverkade under året i ett flertal externa sammanhang med fokus på ledarutveckling, vilket ledde till positiv uppmärksamhet för Malmö stad.

Arbetet under år 2011 utgick från tre olika områden: chefsförsörjning, ledarskapsutveckling och *Engagemang för Malmö*.

3.1 Chefsförsörjning

Utgångspunkten för arbetet var att ta till vara och stimulera intresset för ledarskap, samt underlätta och bidra till ökad kvalitet vid rekrytering av nya chefer på olika nivåer.

I maj avslutades den nionde omgången av utvecklingsprogrammet *Framtida ledare* med 32 deltagare från 18 förvaltningar. I augusti startade rekryteringen inför den tionde omgången. Intresset för programmet var stort med ca 300 deltagare vid två informationsmöten. I december meddelades 43 kandidater från 20 förvaltningar att de kommit med i programmet med start januari 2012.

Utvecklingsprogrammet omfattar 27 dagar och kommer att avslutas i maj 2013. Första halvåret har ett arbetsgivarperspektiv kring uppdraget att vara chef i Malmö stad. Programmet fokuserar därefter på att utveckla det personliga ledarskapet, coaching och olika ledningsverktyg. För de som prioriterades av förvaltningarna, men inte bereddes plats i programmet, planerade flera förvaltningar egna aktiviteter.

3.2 Ledarskapsutveckling

Ledarskapsutveckling handlar om att stärka och utveckla befintliga chefers personliga och professionella ledarskap i syfte att öka kvaliteten i

verksamheten. Ledarskapsutveckling handlar alltså inte enbart om den enskilda chefens utveckling, det kommer även organisationen som helhet till godo.

Under året genomfördes introduktionsdagar för nytillträdde chefer vid två tillfällen. Vid dessa deltog cirka 100 personer. Här gavs information om stadens organisation, viktiga styr- och policydokument, ärende- och beslutsgång, arbetsgivarperspektiv, ekonomiförutsättningar samt rollen som chef i en kommunikativ organisation. Viktiga inslag var också att erfarna chefer i organisationen delade med sig av sina erfarenheter och att visionerna om Malmö stad som en långsiktigt hållbar och attraktiv stad lyftes fram.

I juni inleddes en ny omgång av utvecklingsprogrammet *Ledningsstrategier i vardagen*. Programmet är ett samarbete mellan Malmö stad och Region Skåne med målet att utveckla den strategiska kompetensen hos deltagarna. Ett utvidgat nätverkstänkande möjliggjorde även medverkan för deltagare från MKB och Lunds kommun.

Arena LC, en arena för de som arbetar med ledarutveckling i Malmö stad, genomfördes för andra gången i mars. Syftet med *Arena LC* är bland annat att det ska bidra till en ökad samsyn kring stadens ledarutveckling, att samla erfarenheter kring alla förvaltningars arbete med ledarskap, att omvärldspana gemensamt samt att informera om Ledarcentrums aktiviteter.

Flera förvaltningar hade egna ledarutvecklingsprogram/insatser. Innehållet varierade från specifika utbildningsinsatser till att vara mer allmänt inriktade mot ledar- och ledarskapsutveckling. De flesta förvaltningar hade även någon form av återkommande forum för att samla sina chefer kring aktuella ledarfrågor.

Medarbetarenkätens resultat 2011 visade att drygt hälften av Malmö stads chefer vid något tillfälle hade deltagit i ledarutvecklingsinsatser, internt eller externt.

3.3 Engagemang för Malmö

Arbetet med *Engagemang för Malmö etapp III* avslutades i maj 2011 då ett förslag till förnyad värdegrund lämnades till stadsdirektören. Stadskontoret fick i uppdrag att tillsammans med förvaltningarna arbeta vidare med kommunikation kring den gemensamma värdegrunden.

3.3.1 Ledarskapsdag

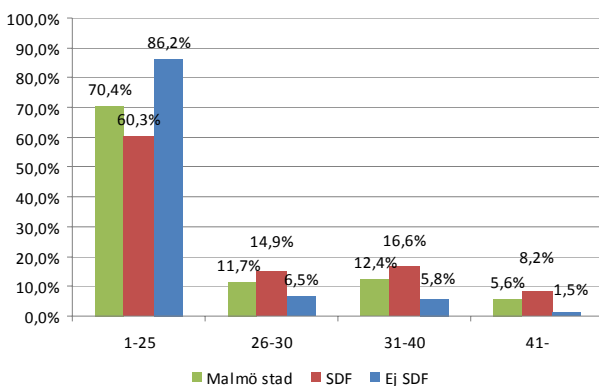
Den 17 november genomfördes den årliga *Ledarskapsdagen* för alla chefer i Malmö stad. Syftet med *Ledarskapsdagen* är att vara en mötesplats som inbjuder till inspiration och reflektion. Ett tema var arbetet med att vårda varumärket Malmö stad i förhållande till framtida medarbetare. Ett annat tema

var utvecklings skeenden i världen under de senaste åren. Det visades även filmer som speglade Malmö stads utveckling under flera decennier samt de ungas perspektiv på Malmö i dag. Här utdelades också, för tredje året i rad, priset för årets ledare i Malmö stad. Som tidigare år ingick även inslag från Malmös kulturliv.

3.4 Ledartäthet

I Malmö stads strategier för friskare arbetsplatser framgår att Malmö stads chefer inte bör ha mer än 25 medarbetare.

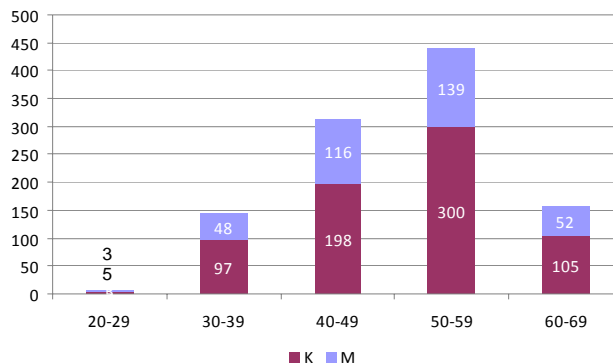
Antal chefer med antal medarbetare inom olika intervall



70,4% av Malmö stads chefer hade 1–25 medarbetare, 11,7% hade 26–30 medarbetare, 12,4% hade 31–40 medarbetare och 5,6% hade fler än 40 medarbetare. Motsvarande siffror för 2010 var 71,2%, 10,8%, 10,5% respektive 7,5%.

Ledartätheten var lägre inom stadsdelsförvaltningarna än inom övriga förvaltningar. Cirka 40% av cheferna inom stadsdelarna hade fler än 25 medarbetare.

Chefer, åldersstruktur, fördelning kvinnor/män



Medelåldern bland Malmö stads chefer var 49,9 år och cirka 41% av cheferna återfanns inom intervallet 50–59 år. Cirka 66% av cheferna var kvinnor. Av Malmö stads 1 063 chefer hade 141 (13,3%) utländsk bakgrund, varav 98 (69,5%) var kvinnor.

4 Lön och arbetstid

4.1 Lönepolitik i Malmö stad

Gemensamt för alla verksamheter är att ge service med god kvalitet till Malmöborna. Lönen ska stimulera till utveckling och ökad kvalitet i verksamheten samt stärka medarbetarens motivation och arbetsresultat.

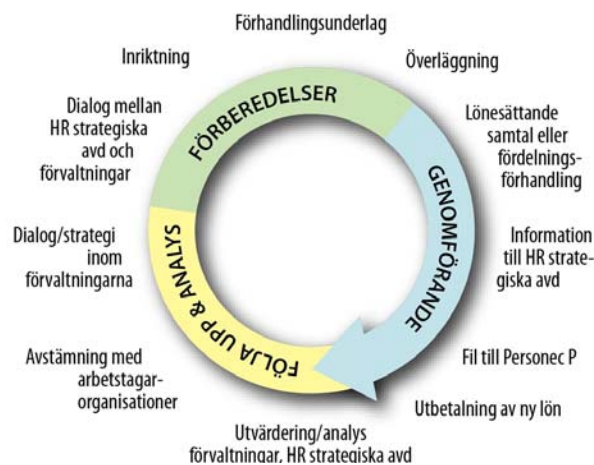
I Malmö stad utgår den individuella lönesättningen från kända och förankrade kriterier, som är kopplade till verksamhetens uppdrag och mål. Grunden för lönesättning är det ansvar och den svårighetsgrad som yrket innehåller samt medarbetarens kompetens och prestation.

Chefen ansvarar för att i dialog med medarbetaren konkretisera uppdraget och följa upp resultatet. Medarbetaren ska ta initiativ till att utvecklas i sitt arbete och bidra till verksamhetens utveckling. Lönespridning är viktig för att kunna rekrytera, utveckla och behålla engagerade medarbetare med rätt kompetens.

4.2 Löneöversyn 2011

Malmö stads löneöversynsprocess beskriver arbetet med årlig löneöversyn, ansvarsfördelning samt olika faser såsom analys, förberedelse och genomförande.

Löneöversynsprocess



Stadskontorets HR strategiska avdelning gjorde tillsammans med förvaltningarna, utifrån Malmö stads lönepolitik och löneöversynsprocess, analys och överväganden som ledde fram till inriktningen i löneöversyn 2011. Inriktningen fastställdes av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (AGU).

I inriktningen för löneöversyn 2011 fanns en särskild satsning i stadsdelsförvaltningarna och sociala resursförvaltningen avseende:

- socialsekreterare, framförallt erfarna socialsekreterare
- första linjens chefer inom vård och omsorg, individ och familj samt barn och ungdom
- bibliotekarer som bidrar till att stärka och utveckla biblioteksverksamheten i stadsdelarna
- lärare och förskollärare som särskilt bidrar till att förnya och förbättra arbetssätt och metoder för en högre kvalitet och måluppfyllelse.

Det genomsnittliga löneutfallet blev 2,11%. Utfallet blev för socialsekreterare 2,75%, för chefer 2,30% (avser samtliga chefer), för stadsdelarnas bibliotekarer 2,31%, för lärare 1,88 % samt förskollärare 1,99%.

2011 års löneöversyn genomfördes med två avslutstillfällen, med huvuddelen i juni och en mindre del i oktober, efter överenskommelse med de olika fackliga organisationerna. Löneöversynen genomfördes i chef-medarbetardialog med AkademikerAlliansen, Akademikerförbundet SSR, Ledarna, Lärarförbundets skolledarförening, Vision (tidigare SKTF) och Vårdförbundet. Med Kommunal, Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund genomfördes löneöversynen som traditionell förhandling.

Medellön och utfall löneöversyn per förvaltning

Förvaltning	Medellön 2011	Utfall löneöversyn 2011
Stadskontoret	35 149	1,84%
Serviceförvaltningen	24 576	1,97%
Fastighetskontoret	32 987	1,80%
Gatukontoret	32 487	1,89%
Miljöförvaltningen	29 292	1,85%
Stadsbyggnadskontoret	30 730	1,85%
Utbildningsförvaltningen	27 926	1,93%
Kulturförvaltningen	27 201	1,86%
Fritidsförvaltningen	23 222	2,17%
Sociala resursförvaltningen	24 449	2,13%
Centrum SDF	23 433	2,18%
Södra innerstaden SDF	24 371	2,21%
Västra innerstaden SDF	23 796	2,13%
Limhamn-Bunkeflo SDF	23 353	2,15%
Hyllie SDF	23 165	2,21%
Fosie SDF	23 825	2,24%
Oxie SDF	23 951	2,14%
Rosengård SDF	24 548	2,08%
Husie SDF	24 093	2,14%
Kirseberg SDF	24 094	2,14%
Malmö stad	24 678	2,11%

Med genomsnittligt löneutfall menas procentuell löneökning för identiska individer med oförändrade befattningar, som fått löneökning vid löneöversynstillfället.

4.3 Lönekartläggning

Ett av Malmö stads politiska inriktningsmål är "Det ska inte finnas några osakliga löneskillnader i Malmö stad." Som målindikator har satts "Löneskillnaderna mellan likvärdiga yrken ska minska jämfört med föregående år."

Som komplement till Övergripande planen för jämställdhetsarbete finns ett avsnitt benämnt *Handlingsplan för jämställda löner*. Där anges mål, åtgärder och förslag till handlingsvägar för att motverka uppkomsten av osakliga löneskillnader. För att kunna göra en jämförelse av olika arbeten tillämpar Malmö stad arbetsvärdering med *BAS-systemet*. Det är ett verktyg för att fastställa vilka befattningar som värderas likvärdiga utifrån svårighetsgrad även om arbetsinnehållet kan vara olika. Enskilda medarbetare bedöms inte inom ramen för arbetsvärdering. Faktorerna som värderas är:

- kunskande
- problemlösning
- ansvar
- arbetsförhållanden

Under 2011 pågick arbetet med en fördjupad arbetsvärdering. Arbetet involverade HR-konsulter och chefer inom olika verksamheter på samtliga förvaltningar, samt representanter för de fackliga organisationerna. Målet är att ta fram kommungemensamma värderingar för Malmö stads befattningar. Den ursprungliga tidplanen var att genomföra arbetet under 2011 men det kommer att fortsätta även under första halvåret 2012.

Lönekartläggningen, som utgör grunden för analysarbetet av 2011 års lönestruktur och efterföljande handlingsplan, kommer att fastställas under 2012.

4.4 Lönestatistik för Malmö stad

I bilagan Malmö stads lönestatistik 2011 redovisas löner för olika yrkesgrupper uppdelat på kvinnor, män och totalt.

4.5 Tjänstgöringsgrad

"Alla tillsvidareanställda i Malmö stad ska ges möjlighet att arbeta önskad tjänstgöringsgrad utifrån individens önskemål och verksamhetens behov."

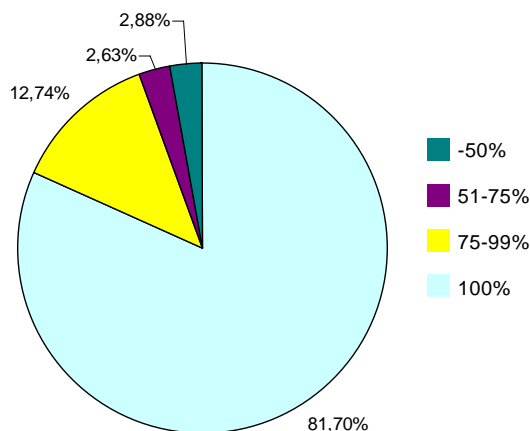
Ur Malmö stads riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad

Malmö stad ska vara ett föredöme som arbetsgivare och erbjuda goda anställningsvillkor för att därigenom säkra en god personalförsörjning. Genom att ge medarbetare möjlighet till önskad tjänstgöringsgrad förbättras även förutsättningen för en jämnare

könsfördelning. Varje årsskifte sker uppföljning av antalet ofrivilligt deltidsanställda. I medarbetar-enkäten som genomfördes 2011 angav 90% av de tillfrågade tillsvidareanställda att de instämmer helt eller delvis i att de är nöjda med sin tjänstgöringsgrad.

Förvaltningarna arbetar på olika sätt för att minska ofrivillig deltidsanställning. I Malmö stad finns lokala ramavtal för olika arbetstidsmodeller som också underlättar och möjliggör önskad tjänstgöringsgrad. Läs mer under avsnittet 4.6 *Alternativa arbetstidsmodeller*.

Tjänstgöringsgrad, andel hel- och deltidsanställda, Malmö stad



I december 2011 hade Malmö stad 3 748 deltidsanställda (18,3%) vilket är en minskning med 0,8 procentenheter jämfört med 2010. Andelen månadsanställda som arbetade heltid ökade med 0,8 procentenheter till 81,7%.

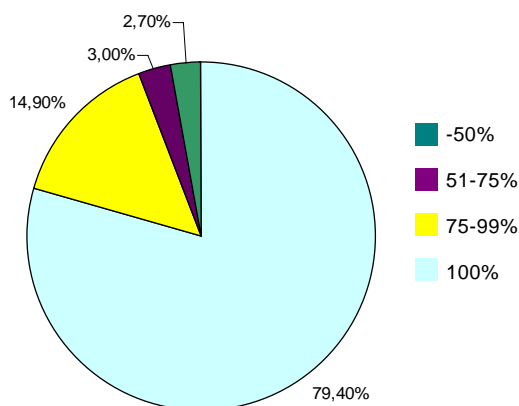
Andelen heltidsanställda kvinnor ökade från 79,1% (2010) till 80,0%. Andelen heltidsarbetande män ökade från 87,3% (2010) till 87,6%. Siffrorna avseende tjänstgöringsgrad baseras på de månadsanställda medarbetarnas grundanställning.

Antal månadsanställda, antal deltidsanställda, andel deltidsarbetande i procent, respektive förvaltning

Förvaltning	Antal månadsanställda	Antal deltidsanställda	% andel 2009	% andel 2010	% andel 2011
Stadskontoret	262	10	5,5	4,7	3,8
Serviceförvaltningen	1 457	188	18,0	15,8	12,9
Fastighetskontoret	76	0	1,3	1,3	0
Gatukontoret	235	4	2,3	0,9	1,7
Miljöförvaltningen	144	5	4,1	4,5	3,5
Stadsbyggnadskontoret	196	6	3,9	5,5	3,1
Utbildningsförvaltningen	1 696	285	15,1	16,8	16,8
Kulturförvaltningen	399	72	17,5	19,2	18,0
Fritidsförvaltningen	229	17	12,7	10,5	7,4
Sociala resursförvaltningen	968	119	14,4	12,9	12,3
Centrum SDF	1 655	311	22,0	19,6	18,8
Södra innerstaden SDF	1 516	230	16,3	15,2	15,2
Västra innerstaden SDF	1 425	339	24,3	24,2	23,8
Limhamn-Bunkeflo SDF	2 100	467	25,3	24,3	22,2
Hyllie SDF	1 795	536	29,3	30,4	29,9
Fosie SDF	2 340	375	20,2	17,3	16,0
Oxie SDF	675	119	18,5	17,3	17,6
Rosengård SDF	1 570	231	13,7	12,8	14,7
Husie SDF	979	321	36,3	33,9	32,8
Kirseberg SDF	911	163	21,5	19,5	17,9

Stadskontoret, fastighetskontoret, gatukontoret, miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret hade mer än 95% heltidsanställda och ingen var ofrivilligt deltidsanställd.

Tjänstgöringsgrad, andel hel- och deltidsanställda, stadsdelsförvaltningarna



Andelen månadsanställda i stadsdelsförvaltningarna som arbetade heltid ökade med 0,7 procentenheter till 79,4% jämfört med 2010. Andelen heltidsanställda varierade mellan stadsdelsförvaltningarna. Rosengård SDF hade störst andel heltidsanställda (85,3%) och Husie SDF hade lägst andel heltidsanställda (67,2%).

Andelen heltidsanställda kvinnor inom stadsdelsförvaltningarna ökade från 77,9% till 78,6%. Andelen heltidsanställda män ökade från 82,9% till 83,5%.

4.5.1 Önskad tjänstgöringsgrad

I maj 2007 antogs riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad med syftet att minska antalet ofrivilligt deltidsanställda. Ofrivilligt deltidsanställd är en tillsvidareanställd medarbetare med deltidsanställning, som önskar högre tjänstgöringsgrad och är beredd att acceptera utökning av tjänstgöringsgrad på annan arbetsplats på förvaltningen, andra arbetstider och/eller andra arbetsuppgifter inom ramen för anställningsavtalet.

Antalet ofrivilligt deltidanställda, per den 31 dec för respektive år, respektive förvaltning

Förvaltning	2007	2008	2009	2010	2011
Stadskontoret	0	0	0	0	0
Service-förvaltningen	6	6	5	5	14
Fastighetskontoret	0	0	0	0	0
Gatukontoret	0	0	0	0	0
Miljöförvaltningen	0	0	1	0	0
Stadsbyggnads-kontoret	0	0	0	0	0
Utbildnings-förvaltningen	4	0	3	4	3
Kulturförvaltningen	2	2	10	4	11
Fritidsförvaltningen	0	4	6	1	2
Sociala resursförvaltningen	0	6	3	3	0
Centrum SDF	5	21	14	4	3
Södra innerstaden SDF	16	2	2	0	0
Västra innerstaden SDF	1	1	3	0	0
Limhamn-Bunkeflo SDF	1	9	2	9	1
Hyllie SDF	82	15	13	10	10
Fosie SDF	49	79	54	0	3
Oxie SDF	1	0	1	0	2
Rosengård SDF	35	3	0	4	7
Husie SDF	37	6	2	2	26
Kirseberg SDF	34	9	0	0	0
Totalt	273	163	119	46	82

Antalet ofrivilligt deltidanställda var vid årets slut 82 (72 kvinnor och 10 män). Motsvarande uppgift 2010 var 46 (40 kvinnor och 6 män). Ökningen kan till en del förklaras med frånvaron av en fungerande timbank under året.

Antalet ofrivilligt deltidanställda 2011-12-31, respektive verksamhetsområde

	Män	Kvinnor	Totalt
Vård o omsorg	2	39	41
Barn o ungdom	5	16	21
loF	0	0	0
Övrigt	3	17	20
Totalt	10	72	82

Under 2011 fick 78 ofrivilligt deltidanställda önskad tjänstgöringsgrad i grundanställning (67 kvinnor och 11 män). Därutöver erhöll 133 medarbetare (116 kvinnor och 17 män) önskad tjänstgöringsgrad inom ramen för olika arbetstidsprojekt alternativt kompletterande vikariatsanställning.

4.6 Alternativa arbetstidsmodeller

Genom åren har Malmö stad tecknat lokala kollektivavtal i form av ramavtal avseende de alternativa arbetstidsmodellerna önskeschema, flex och timbank. I samband med övergången till nya HR-systemet under 2010 sades ramavtal timbank upp. Under 2011 tecknades ramavtal – tidbank, för att ersätta det tidigare uppsagda ramavtalet.

Beslut om införande av arbetstidsmodeller hanteras i respektive förvaltning inom tecknade ramavtal. Det finns också möjlighet att, via partssammansatta arbetstidsgruppen, ansöka om och efter eventuellt beslut prova andra alternativa arbetstidsmodeller utanför tecknade ramavtal i projektform.

5 Arbetsmiljö, hälsa och samverkan

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ge förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och en sund livsstil. Det handlar om allt från trygghet i arbetet till tydlighet i organisationens mål och uppdrag. I detta ingår även medarbetarnas delaktighet och inflytande över sin arbetssituation.

5.1 Malmö stads medarbetarenkät

Malmö stads kommungemensamma medarbetarenkät genomfördes i början av 2011. Syftet med undersökningen fastställdes till:

Ett underlag för utveckling av verksamheterna, arbetsmiljön samt medarbetar- och ledarskapet för att kunna ge bättre service till Malmöborna och stärka Malmö stad som attraktiv arbetsgivare.

En målsättning var att genomföra enkäten via webb. Förvaltningarna gjorde det praktiskt möjligt för medarbetarna att besvara enkäten via webb genom organiserade ifyllnadsmöten, avsättande av tid på arbetsplatsträffar, förläggande av arbetsplatsträffar till utbildningsrum med datorer och genom att under sportlovet utnyttja skolornas datorer

Totalt fick 18 106 medarbetare möjlighet att besvara enkäten. 17 769 var webbenkäter och 337 pappersenkäter. Svarsfrekvensen var 83%, vilket var en ökning jämfört med föregående enkät med fyra procentenheter. Svarsfrekvensen varierade på förvaltningarna mellan 73 och 99%, se tabell nedan.

Motiverad medarbetarindex (MMI) som ersatte tidigare medarbetarindex hamnade på 65 för Malmö stad totalt, på en skala från 0-100. Detta ligger i nivå med det genomsnittliga resultatet för kommuner som uppmätts. *MMI* är ett övergripande index (skala 0-100) som beskriver medarbetarens helhetsomdöme utifrån fyra frågor:

- Totalt sett, hur nöjd är du med din arbetssituation?
- Hur motiverad känner du dig i ditt arbete?
- Hur väl uppfyller din arbetssituation de förväntningar som du har på ditt arbete?
- Hur nära den perfekta arbetsgivaren tycker du att Malmö stad är?

MMI och svarsfrekvens för respektive förvaltning

Förvaltning	MMI	Svarsfrekvens	
		2008	2011
Stadskontoret	72	91%	97%
Serviceförvaltningen	67	93%	93%
Fastighetskontoret	74	92%	99%
Gatukontoret	69	91%	92%
Miljöförvaltningen	73	95%	96%
Stadsbyggnadskontoret	68	89%	90%
Utbildningsförvaltningen	63	71%	81%
Kulturförvaltningen	66	85%	88%
Fritidsförvaltningen	67	84%	88%
Sociala resursförvaltningen	66	76%	87%
Centrum SDF	65	83%	83%
Södra innerstaden SDF	65	81%	84%
Västra innerstaden SDF	63	77%	81%
Limhamn-Bunkeflo SDF	66	74%	78%
Hyllie SDF	64	76%	73%
Fosie SDF	63	70%	86%
Oxie SDF	65	83%	79%
Rosengård SDF	66	82%	85%
Husie SDF	67	82%	83%
Kirseberg SDF	65	76%	77%

För de olika delområdena i enkäten, vilka är kopplade till personalpolicy, togs olika index fram. Index består av ett medelvärde av hur man har svarat och redovisas på en femgradig skala. Utifrån resultatet framkom styrkor och utvecklingsområden för Malmö stad.

Styrkor och utvecklingsområden för Malmö stad:

Styrkor:	Utvecklingsområden:
Starkt engagemang i arbetet	Uppföljning av individuell utvecklingsplan
Initiativtagande till utveckling i arbetet	Utvecklingsmöjligheter
Arbetsplatsträffar	Lärande och samverkan till nytta för Malmöborna och resurser för att leva upp till deras behov och önskemål
Tillgång till information	Ge konstruktiv kritik
Tydliga och tillräckliga befogenheter	Möjlighet till återhämtning
Nöjda med tjänstgöringsgrad	Mobbning och trakasserier
Förtroende för närmsta chef	Hot och våld

Tre kompletterande analyser togs fram genom korsning av frågor och bildade så kallade "fyrfältare". Dessa var *Attraktiv arbetsgivare*, *Fokus på Malmöborna* och *Stress och återhämtning*.

Attraktiv arbetsgivare

		Engagerad i arbetet	
		(Betyg 1-3)	(Betyg 4-5)
Rekommendera sin förvaltning som arbetsgivare	(Betyg 4-5)	Trivselklubb 1% (2%) MMI: 56	Ambassadör 61% (60%) MMI: 75
	(Betyg 1-3)	Avståndstagare 6% (8%) MMI: 35	Frustrerad 32% (29%) MMI: 54

Siffrorna inom parantes är 2008 års resultat.

Fokus på Malmöborna

		Lyssnar på Malmöborna	
		(Betyg 1-3)	(Betyg 4-5)
Tillräcklig kunskap och kompetens	(Betyg 4-5)	Risk för låg självinsikt 14% (17%)	Fokus på Malmöborna 58% (55%)
	(Betyg 1-3)	Brist på fokus på Malmöborna 18% (20%)	Utbildningsbehov 10% (8%)

Siffrorna inom parantes är 2008 års resultat. Frågelydelsema skiljer sig något åt mellan åren.

Stress och återhämtning

		Möjlighet till återhämtning	
		Nej (Betyg 1-3)	Jä (Betyg 4-5)
Negativ stress på jobbet	Ibland/sällan/aldrig	Sällan stressade, ej möjlighet till återhämtning 26% MMI: 64	Sällan stressade, har möjlighet till återhämtning 46% MMI: 73
	Ofta/alltid	Ofta stressade, ej möjlighet till återhämtning 23% MMI: 50	Ofta stressade, har möjlighet till återhämtning 5% MMI: 63

5.2 Gemensamt arbetssätt för arbetsmiljö

Malmö stad skapar delaktighet i arbetsmiljöfrågor inom ramen för samverkanssystemet på arbetsplats-träffar samt i samverkansgrupper och förvaltningsråd. Arbetet med att ta fram ett förslag på gemensamt arbetssätt (process) för arbetsmiljö fortsatte under 2011. Efter sommaren gjorde processgruppen för arbetsmiljö en nystart och den tidigare fackliga referensgruppen blev medlemmar i processgruppen. Samtidigt gjordes överenskommelsen mellan berörda parter att det skulle vara en gemensam implementering av arbetsmiljöprocessen och ett förnyat samverkansavtal.

Nedan följer de delar av resultatet av 2011 års medarbetarenkät som är kopplat till arbetsmiljö och hälsa: *Organisationsklimat*, *Stress*, *Hot och våld* samt *Mobbning & trakasserier*.

Delindex för avsnitt *Organisationsklimat* var 3,6 (skala 1-5, där 5 var bäst). I avsnittet ingick bland annat följande frågor:

3,5 - På min arbetsplats arbetar vi med hälsa och säkerhet för att uppnå en god arbetsmiljö

3,7 - På min arbetsplats har vi ett öppet och tillåtande arbetsklimat

3,8 - Vi har ett bra samarbete på min arbetsplats

3,3 - Min arbetsplats är fri från revirtänkande

Delindex för avsnitt *Stress* var 3,6. I avsnittet ingick bland annat följande frågor:

3,7 - Jag har en bra balans mellan arbete och fritid

3,4 - Jag har möjlighet till återhämtning efter intensiva perioder

I Avsnittet *Stress* upplevde 3% av medarbetarna alltid stress som påverkade dem negativt i deras arbetssituation. 24% upplevde oftast stress som påverkade dem negativt i deras arbetssituation. Malmös stads resultat är dock inte högre jämfört med andra organisationer.

Delindex saknas för frågorna i avsnitten *Mobbning och trakasserier* och *Hot och våld* eftersom de frågorna är ställda utan intervallskala. Av medarbetarna uppgav 20% att de hade blivit utsatta för mobbning (3% många gånger och 17% enstaka gånger). Av dessa uppgav en fjärdedel att chefen hade mobbat dem. Under samma tidsperiod hade 19% av medarbetarna utsatts för hot och 9% hade utsatts för våld.

5.2.1 Dialogmöten och erfarenhetsutbyte

I november genomförde processgruppen för arbetsmiljö dialogmöten med chefer, skyddsombud och fackliga företrädare i samverkansgrupp. En sammanställning från dialogmötena om vad man ansåg vara avgörande för att få arbetsmiljöarbetet att fungera

blev underlag till ett dialogmöte med HR-konsulter och personalkonsulenter i december. Utgångspunkten var hur HR kunde stödja och skapa förutsättningar för ett välfungerande arbetsmiljöarbete. Erfarenheter och synpunkter på det gemensamma arbetssättet togs även emot från den *partsammansatta gruppen* (PSG), Helsingborgs stad och arbetsmiljöverket.

Enligt tidplanen ska arbetsmiljöprocessen beslutas under våren 2012.

5.2.2 Incidenthantering

Stadskontorets avdelning för trygghet och säkerhet arbetade 2011 med att införa ett IT-stöd för incidenthantering. I det här incidenthanterings-systemet testades även systemet för rapportering av arbetsskador och tillbud och andra arbetsmiljörelaterade orsaker. Arbetet fortsätter under våren 2012.

5.3 Samverkan

Samverkan är en naturlig del av verksamheten, som inkluderar chefer och medarbetare i frågor som arbetsmiljö, ekonomi och organisationsutveckling. Insatserna för samverkan, hälsa, arbetsmiljö, rehabilitering, jämställdhet och mångfald i arbetslivet har en stor betydelse för verksamhetens utveckling och resultat.

5.3.2 Nytt samverkansavtal

Under året bedrev den *partssammansatta gruppen* (PSG) ett arbete med mål att samverka fram ett nytt samverkansavtal som ska ersätta *Samverkan Malmö stad* från 1996. Gruppen kom under året fram till ett avtalsförslag med tillhörande protokoll som sedan lämnades för remiss hos respektive part.

Förändringarna i avtalet återfinns framför allt i arbetsmiljö- och hälsofrågor. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete sker på alla nivåer via medarbetare i den dagliga verksamheten, arbetsplatsträffar och representativ samverkan till förvaltningsråden som är skyddskommitté. I detta arbete förtydligas skyddsombudens roll.

Avtalet förutsätter lokala överenskommelser mellan parterna om sammansättning i de representativa samverkansgrupperna. Dessa grupper anpassas löpande till beslutsnivåer, linjeorganisation och delegationsordningar. Ytterligare förändringar i avtalet är en tydlig koppling till Malmö stads HR-processer i *arbetsmiljö* och *rehabilitering* samt framtagande av en partsgemensam utbildning i samverkan och arbetsmiljö.

I 2011 års medarbetarenkät återfanns ett antal frågor som hade koppling till samverkan.

Delindex för avsnitt *Medarbetarskap och delaktighet* var 4,0. I avsnittet ingick bland annat följande frågor:

4,6 - På min arbetsplats har vi regelbundet arbetsplatsträffar

3,8 - Genom arbetsplatsträffar ges alla på arbetsplatsen möjlighet till delaktighet, ansvar och inflytande

3,8 - Jag tycker vi har en bra dialog på våra arbetsplatsträffar

3,8 - Jag är delaktig när mål och verksamhetsplan tas fram för vår arbetsplats

Delindex för avsnitt *Medarbetarsamtal* var 3,6. I avsnittet ingick bland annat följande frågor:

3,6 - Vi har lagt upp en planering för min fortsatta utveckling i arbetet

3,7 - Vi har samtalat om vilka förväntningar chefen har på mig

3,5 - Vi har samtalat om vilka förväntningar jag har på min chef

Medarbetare som regelbundet hade haft arbetsplatsträffar (APT) var överlag markant mer nöjda än de som inte hade haft regelbundna APT (MMI 66 för de som regelbundet hade träffar och 55 för de som inte hade det).

81% av medarbetarna hade haft ett medarbetarsamtal under de senaste 12 månaderna (81% 2008). 11% uppger att de inte haft något medarbetarsamtal trots att de har jobbat på sin arbetsplats minst 12 månader (10% 2008). Övriga 8% uppger att de inte har arbetat på sin arbetsplats 12 månader och därför inte har haft något samtal (7% 2008).

Medarbetarna var generellt positiva till samtalet, främst vad gällde att ta fram individuella mål och att samtala om vilka förväntningar chefen hade på medarbetaren. De frågor i avsnittet *Medarbetarsamtal* där jämförelser kunde göras mot 2008 hade överlag något bättre resultat 2011.

5.4 Processen rehabilitera

Kommunstyrelsens arbetsgivarutskott beslutade i november 2009 om att Malmö stad ska ha ett gemensamt arbetssätt för rehabilitering, processen rehabilitera. Under 2011 hade processgruppen möten med fackliga företrädare från kommuncentral samverkan och förvaltningarnas kontaktpersoner inom rehabilitering i syfte att ha dialog kring processens olika delar samt att förtydliga och utveckla den ytterligare.

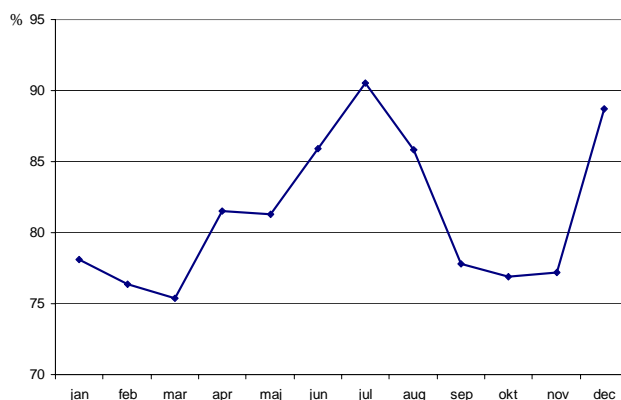
5.5 Sjukfrånvarostatistik

I detta avsnitt redovisas sjukfrånvaro för 2011 utan jämförelse med föregående år, då sjukfrånvarostatistiken för 2010 inte till fullo kunnat kvalitetssäkras på grund av byte av HR-system detta år.

5.5.1 Frisknärvaro

En stor del av Malmö stads medarbetare är friska. Under 2011 hade cirka 35,4% av medarbetarna ingen sjukfrånvaro.

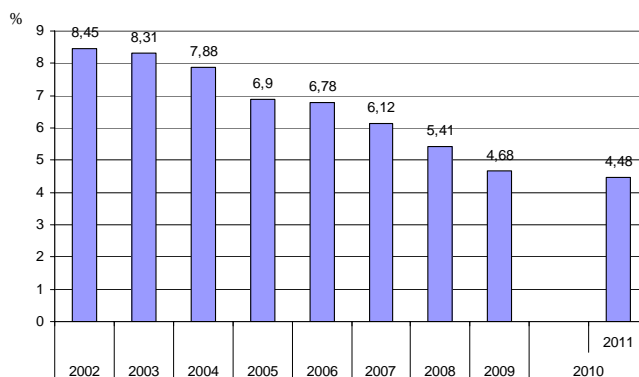
Frisknärvaro



Diagrammet visar frisknärvaro, det vill säga procentuell andel av Malmö stads medarbetare som inte hade någon sjukskrivningsperiod under respektive månad 2011.

5.5.2 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaroutveckling 2002–2011



Sjukfrånvaron minskade med 4,3% mellan 2009 och 2011. Under perioden 2002–2011 motsvarade minskningen 47%.

Sjukfrånvarovoly m i procent, respektive förvaltning

Förvaltning	%
Stadskontoret	1,79
Serviceförvaltningen	4,85
Fastighetskontoret	1,85
Gatukontoret	1,80
Miljöförvaltningen	2,74
Stadsbyggnadskontoret	3,47
Utbildningsförvaltningen	2,96
Kulturförvaltningen	3,00
Fritidsförvaltningen	3,74
Sociala resursförvaltningen	4,19
Centrum SDF	4,70
Södra innerstaden SDF	4,80
Västra innerstaden SDF	4,88
Limhamn-Bunkeflo SDF	4,59
Hyllie SDF	4,88
Fosie SDF	4,96
Oxie SDF	4,18
Rosengård SDF	4,81
Husie SDF	4,68
Kirseberg SDF	5,60

Sjukfrånvaron varierade mellan förvaltningarna. Den högsta sjukfrånvaron hade stadsdelsförvaltningarna, serviceförvaltningen och sociala resursförvaltningen. Sjukfrånvarovoly m för samtliga stadsdelsförvaltningar var 4,92%. (Med sjukfrånvarovoly m menas antal sjukdagar (kalenderdagar) dividerat med antalet

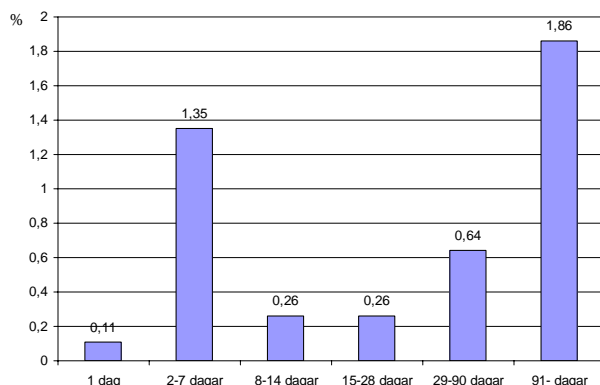
anställningsdagar under perioden, multiplicerat med 100.)

Sjukfrånvarovoly m i procent, tio största yrkesgrupperna

Yrkesgrupper	%
Vårdbiträde äldreomsorg	6,09
Barnskötare	5,96
Undersköterska äldreomsorg	5,87
Förskollärare	5,44
Vårdare gruppboende	5,39
Socialsekreterare	3,37
Lärare grundskola tidigare år	3,00
Handläggare övergripande verksamhetsplanering	2,73
Lärare grundskola senare år	2,64
Lärare gymnasium allmänna ämnen	2,16

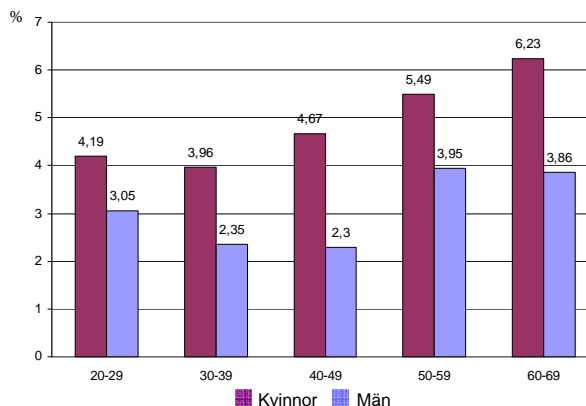
Den höga sjukfrånvaron inom de största yrkesgrupperna hade stor påverkan på stadsdelsförvaltningarnas totala sjukfrånvarovoly m.

Sjukfrånvarovoly m, fördelning olika intervall



Den största andelen av sjukfrånvaron i Malmö stad var långtidssjukfrånvaron över 90 kalenderdagar, som utgjorde 41,5% av den totala sjukfrånvaron 2011.

Sjukfrånvarovoly m 2011 olika åldersintervall, kvinnor och män



I likhet med riket i övrigt var sjukfrånvaron i Malmö stad högre för kvinnor än för män.

Obligatorisk sjukfrånvaroredo visning

Total sjukfrånvarotid i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid	4,8%
- varav tid med långtidssjukfrånvaro (över 60 dagar) i förhållande till total sjukfrånvaro	31,8%
Sjukfrånvarotid för kvinnor i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid för kvinnor	5,2%
Sjukfrånvaro för män i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid för män	3,5%
Sjukfrånvaro i åldersgruppen ≤ 29 år i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	3,4%
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 30–49 år i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	4,3%
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 50 år– i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	5,9%

Det är lagreglerat att årsredovisningen ska innehålla obligatorisk sjukfrånvaroredo visning utifrån särskilt anvisat beräkningsunderlag (inklusive visstidsanställda som är timavlönade, aktivitetsersättning, tidsbegränsad sjukersättning, rehabiliteringsersättning och förebyggande sjukpenning, exklusive tjänstlediga). Av denna anledning skiljer sig ovanstående siffror från tidigare redovisade uppgifter i kapitlet.

5.6 Sjuklönekostnader

De totala sjuklönekostnaderna för 2011 uppgick till 111,6 miljoner kronor. Kostnaderna för den korta sjukfrånvaron (dag 1–14) motsvarade cirka 103 miljoner, det vill säga cirka 92% av de totala sjuklönekostnaderna.

6 Gemensamma HR-projekt

6.1 Projekt HRut

Under 2008 påbörjades ett omfattande förändringsarbete inom personalområdet. Detta arbete fick under 2009 namnet *HRut* (human resources utveckling). De fyra delprojekten inom *HRut* var processororienterat arbetssätt, uppbyggnad av en serviceorganisation för HR, med PA till HR och införande av ett nytt HR-system.

De övergripande långsiktiga målen med *HRut* var att:

- erbjuda Malmö stads chefer ett gemensamt, tillgängligt, tydligt och professionellt stöd inom HR
- Malmö stads personalpolicy återspeglas i sättet vi arbetar med HR-frågor
- effektivisera och kvalitetssäkra arbetssätt för våra vanligaste HR-processer.

Under 2011 slutfördes den sista etappen av Malmö stads nya HR-system. IT-stöd som *Offentliga Jobb*, *Personec Förhandling* och *Personec Kompetens* implementerades. Under 2011 pågick arbete med att utveckla gemensamma arbetssätt för rekrytering, arbetsmiljö och omställning. Under året var korttidsbemanning vilande i avvaktan på beslut från politiken.

Den 31 oktober avslutades projektet och en tidsplan fastställdes för implementering av de kvarstående gemensamma arbetssätten.

Införande av ett nytt gemensamt arbetssätt, nytt HR-system och en ny supportorganisation i de personaladministrativa processerna i slutet av 2010 medförde att det första halvåret 2011 präglades av omställningsproblem, både beträffande teknik och arbetssätt.

6.2 Utvärdering - före och efter projekt HRut

Våren 2010 och hösten 2011 genomfördes utvärderingar i form av nulägesanalyser och ekonomiska konsekvensbeskrivningar av arbetssättet med personal- och löneadministrativa uppgifter i fyra förvaltningar. Det gällde manuell hantering av löneunderlag för inrapportering i *Prima*, intyg, administration av nyanställning med mera. Avsikten var att få en kvantitativ jämförelse kring tidsåtgång av personaladministrativa arbetsuppgifter för olika roller i vår organisation.

Malmö stads resultat skiljer sig inte från andra organisationer som gjort motsvarande förändringar av personal- och löneadministration. Resultatet sammanfattades enligt följande:

- Färre mellanhänder och minskad tidsåtgång för administrationsansvariga ute i verksamheterna.
- Ökad tidsåtgång för chefer då dennes ansvar och arbetsuppgifter ökat vad gäller hantering av bland annat anställningar och arbetstid.
- Sammantaget en totalt minskad tidsåtgång för det personaladministrativa arbetet.
- Ett gemensamt arbetssätt i hela organisationen.
- Ökad tidsåtgång på gemensam servicefunktion, *HR-service*.

Hösten 2011 motsvarade tidsåtgången för dessa personal- och löneadministrativa arbetsuppgifter 159 heltidstjänster. Motsvarande tidsåtgång före förändringen var 337 heltidstjänster. När HR-systemet med självservice infördes skedde alltså en minskning i tidsåtgång med motsvarande 178 heltidstjänster för den här typen av arbetsuppgifter.

Omräknat motsvarade detta en minskning av kostnaderna med 56,8 miljoner kronor för personal- och löneadministrativa processer, jämfört med 2009/2010. (*Minskningen är beräknad utan indexuppräknning av 2009 års kostnads- och lönenivåer. Vid en indexuppräknning av lönekostnader indikeras en minskning på 64,5 miljoner kronor.*)

6.3 HR-organisationen i Malmö stad

Under 2011 genomfördes ett kommungemensamt förändringsarbete när det gällde organisering och utveckling av HR, HR-roller och HR-kompetens.

Arbetet med en gemensam HR-agenda påbörjades. Styrgrupper bildades för HR-områden med uppdrag att driva och utveckla Malmö stads gemensamma HR-arbete. Ett gemensamt arbetsinternt för alla HR-medarbetare i Malmö stad genomfördes i februari med fokus på utmaningar, arbetssätt, roller och kompetens inom HR. En modell för HR-kompetens i relation till de olika HR-rollerna på olika nivåer i organisationen togs fram och är under utveckling.

Malmö stads lönestatistik 2011, månadsanställda

Lönestatistik indelad efter AID (arbetsidentifikation). Vissa benämningar på yrkesgrupper är anpassade utifrån specifika förhållanden i Malmö stad. Förekommande deltidslöner är uppräknade till heltid. Underlaget omfattar yrkesgrupper med fler än tio individer. Medel- och medianlön redovisas för minst två individer och percentiler för minst tio individer.

Vissa yrken har inte omkodats till AID och ingår därför inte i statistiken.

Medianlön innebär att 50% av individerna i gruppen har lägre eller samma lön som medianen.

10:e percentilen innebär att 10% av individerna i gruppen har lägre eller samma lön som percentilen.

90:e percentilen innebär att 90% av individerna i gruppen har lägre eller samma lön som percentilen.

Kv. lön i % av m. innebär kvinnornas lön i procent av männens lön.

Kvinnligt dominerade yrken (mer än 60%)



Manligt dominerade yrken (mer än 60%)



Jämmt könsfördelade yrken



Yrkesgrupper	Kön	Antal	Medel ålder	Medel lön	Kv.lön i % av m.	10:e perc	Median	90:e perc
Administratör annan	Totalt	103	41,3	22203	99,9%	18900	22500	25040
	Kvinnor	76	41,3	22195		19365	22488	25000
	Män	27	41,4	22223		18620	22500	25580
Administratör ekonomi	Totalt	43	47,4	23034	103,2%	21420	23100	24760
	Kvinnor	36	48,8	23151		21550	23150	24700
	Män	7	40,0	22433			22650	
Administratör information	Totalt	31	46,2	21985	100,8%	20108	21525	24295
	Kvinnor	26	47,5	22014		20267	21588	24248
	Män	5	39,8	21835			21500	
Administratör IT	Totalt	14	43,0	22064	103,4%	20056	21680	24145
	Kvinnor	5	44,2	22554			22055	
	Män	9	42,4	21819			21600	
Administratör personal/löner	Totalt	61	42,4	23550	112,9%	19000	24100	26800
	Kvinnor	57	43,1	23727		19300	24100	26920
	Män	4	33,5	21025			19750	
Administratör skola/fritid	Totalt	110	47,9	23274	106,2%	20275	22902	26875
	Kvinnor	95	48,9	23460		20438	23005	26875
	Män	15	41,9	22082		20090	21910	24175
Administratör socialtjänst	Totalt	16	55,0	21902	-	20538	21575	23830
	Kvinnor	16	55,0	21902		20538	21575	23830
	Män	0						
Administratör övergripande verksamhet	Totalt	349	48,8	22274	101,4%	20000	22200	24504
	Kvinnor	304	49,2	22313		20002	22253	24400
	Män	45	46,2	22013		18940	21500	24960
Anläggningsarbete	Totalt	45	43,1	23434	-	21500	23700	25680
	Kvinnor	1						
	Män	44	43,5	23535		21530	23800	25685
Antikvarie	Totalt	23	45,7	25954	99,6%	24400	25300	27960
	Kvinnor	12	42,9	25904		24450	25450	27720
	Män	11	48,8	26009		24400	25300	28700

Arbetsterapeut	Totalt	135	41,0	25003	101,6%	22500	25100	27436
	Kvinnor	128	41,2	25023		22500	25200	27472
	Män	7	38,4	24626			24900	
Arkivarie	Totalt	15	43,0	27900	103,9%	25100	27000	31650
	Kvinnor	8	43,8	28394			27750	
	Män	7	42,1	27336			26600	
Badpersonal	Totalt	40	30,9	19915	99,1%	18090	19975	21940
	Kvinnor	18	31,1	19819		18140	19675	21900
	Män	22	30,8	19993		18110	20400	22240
Barnskötare	Totalt	1970	41,1	20099	104,6%	17100	19850	23200
	Kvinnor	1795	41,8	20178		17400	20000	23225
	Män	175	34,7	19291		16500	19000	22269
Behandlingsassistent/socialpedagog	Totalt	270	40,1	23072	102,6%	20800	22790	25890
	Kvinnor	194	40,3	23239		21000	22800	25880
	Män	76	39,6	22641		20500	22550	25785
Bibliotekarie	Totalt	157	43,3	26203	104,2%	23712	25800	29290
	Kvinnor	123	44,0	26436		24010	25900	29910
	Män	34	40,9	25361		22650	24925	27315
Biblioteksassistent	Totalt	59	48,1	21684	104,6%	19200	21900	24080
	Kvinnor	42	51,6	21961		19826	21925	23860
	Män	17	39,4	20998		16728	21510	24400
Biståndsbedömare	Totalt	112	40,5	25790	101,4%	22500	25413	29988
	Kvinnor	108	40,7	25803		22470	25413	30030
	Män	4	36,3	25438			25950	
Biträdesarbete annat	Totalt	30	42,1	20635	95,9%	18292	20495	22329
	Kvinnor	24	41,7	20461		18244	20460	22317
	Män	6	43,7	21330			20695	
Bygglovshandläggare	Totalt	15	45,0	29817	103,2%	24540	30550	33360
	Kvinnor	8	44,5	30250			30950	
	Män	7	45,6	29321			30550	
Dagbarnvårdare	Totalt	19	53,6	22154	-	20200	22610	23197
	Kvinnor	18	53,9	22169		20195	22610	23201
	Män	1						
Distriktssjuksköterska	Totalt	86	50,8	30164	101,9%	27550	30065	32625
	Kvinnor	81	51,2	30196		27650	30105	32600
	Män	5	43,4	29645			29500	
Elektriker/elmontör	Totalt	11	38,2	23585	-	17770	24700	26100
	Kvinnor	0						
	Män	11	38,2	23585		17770	24700	26100
Elevassistent	Totalt	243	40,8	20469	102,7%	17940	20375	23000
	Kvinnor	143	42,7	20690		18000	20623	23241
	Män	100	38,2	20153		17800	20050	22600
Fastighetsskötare	Totalt	28	50,9	23150	-	21670	23150	24450
	Kvinnor	0						
	Män	28	50,9	23150		21670	23150	24450
Fordonsförare	Totalt	34	48,8	22289	103,2%	20580	22575	23507
	Kvinnor	2	47,0	22955			22955	
	Män	32	48,9	22247		20460	22575	23480
Fritidsledare	Totalt	125	40,5	21077	99,2%	18575	21410	23400
	Kvinnor	55	41,8	20987		18790	21000	23140
	Män	70	39,5	21146		18500	21445	24115

Fritidspedagog	Totalt	338	42,1	24694	101,8%	22000	24668	27430
	Kvinnor	232	43,3	24829		22078	24743	27642
	Män	106	39,2	24398		22000	24200	26825
Fysisk samhällsplan/Projektör/Arkitekt	Totalt	115	42,9	33947	94,9%	28500	33500	39680
	Kvinnor	63	40,2	33140		28100	33100	37590
	Män	52	46,2	34925		28510	34363	41820
Förrådsarbete	Totalt	17	52,6	21284	98,4%	20326	21500	22165
	Kvinnor	6	48,8	21062			21070	
	Män	11	54,6	21405		20410	21650	22187
Förskollärare	Totalt	1712	42,9	25118	102,4%	22000	25000	28300
	Kvinnor	1606	43,0	25153		22000	25000	28300
	Män	106	41,5	24575		21475	24400	27900
Handläggare annan	Totalt	134	45,7	26716	95,6%	23309	25775	31760
	Kvinnor	90	44,9	26323		23100	25600	30000
	Män	44	47,5	27530		23825	26600	32200
Handläggare ekonomi	Totalt	187	43,2	30964	96,8%	24318	30700	37190
	Kvinnor	115	42,8	30571		24200	29600	36512
	Män	72	43,9	31592		25025	31325	38214
Handläggare information	Totalt	112	39,3	27678	98,0%	22075	27854	32570
	Kvinnor	83	39,8	27535		22800	28000	31960
	Män	29	37,9	28088		21400	27700	34130
Handläggare IT	Totalt	60	45,1	29148	98,8%	25340	28435	32613
	Kvinnor	17	47,9	28891		24668	27500	33810
	Män	43	44,0	29250		25590	28450	32510
Handläggare konsumentfrågor	Totalt	11	47,4	28055	101,1%	26500	28000	29950
	Kvinnor	7	46,0	28166			28000	
	Män	4	49,8	27863			28200	
Handläggare miljöfrågor	Totalt	35	40,7	30614	95,6%	27400	30000	35000
	Kvinnor	23	39,3	30143		27700	29700	34770
	Män	12	43,4	31517		27470	31400	35440
Handläggare personal/löner	Totalt	107	42,4	30115	102,9%	25260	29000	35540
	Kvinnor	92	42,6	30236		25500	29600	35590
	Män	15	40,8	29373		24880	28200	33860
Handläggare upphandling/inköp	Totalt	11	39,9	31186	105,8%	27500	31250	35700
	Kvinnor	7	34,9	31821			34550	
	Män	4	48,8	30075			30625	
Handläggare övergr verksamhetsplan	Totalt	519	44,4	30537	92,4%	23980	29300	38120
	Kvinnor	346	43,5	29719		23800	28990	36925
	Män	173	46,3	32173		24060	30850	41388
Hantverkare	Totalt	64	47,4	23020	-	19875	23225	25555
	Kvinnor	1						
	Män	63	47,2	23077		20080	23300	25570
Hemvårdare	Totalt	26	50,3	21532	-	19790	21600	22805
	Kvinnor	26	50,3	21532		19790	21600	22805
	Män	0						
Ingenjör annan	Totalt	45	47,6	31886	92,1%	26200	31700	37500
	Kvinnor	13	42,8	30042		26000	30100	34400
	Män	32	49,6	32635		26940	33388	37500
Ingenjör drift	Totalt	20	49,2	31373	85,8%	26760	31750	35210
	Kvinnor	2	36,5	27300			27300	
	Män	18	50,6	31825		26870	31925	35230

Ingenjör fastigheter	Totalt	78	43,8	30755	93,7%	26350	29500	36250
	Kvinnor	28	39,8	29475		25485	28275	39980
	Män	50	46,0	31472		27780	31000	36010
Instruktör/Handledare	Totalt	37	42,2	25957	108,1%	22782	25545	29976
	Kvinnor	18	42,3	27018		24628	26846	30995
	Män	19	42,2	25002		21233	24800	29150
Jurist	Totalt	13	45,0	40291	90,1%	34120	39455	46900
	Kvinnor	10	42,1	39293		32970	38350	46025
	Män	3	54,7	43618			43500	
Kock	Totalt	116	47,0	22420	99,9%	20240	22750	24200
	Kvinnor	89	47,8	22413		20340	22500	24020
	Män	27	44,7	22444		19622	22900	24441
Kontorsvakmästare	Totalt	26	43,8	20365	96,8%	18500	20375	22413
	Kvinnor	4	38,8	19813			20750	
	Män	22	44,7	20465		18800	20325	22443
Kulturarbete	Totalt	23	49,6	28246	107,7%	24620	28000	31240
	Kvinnor	15	47,4	28967		26340	29550	31400
	Män	8	53,6	26894			27100	
Kulturarbete annat	Totalt	24	46,5	22585	82,2%	18845	22200	25855
	Kvinnor	4	52,0	19138			19175	
	Män	20	45,4	23275		20120	22550	26160
Kultursekreterare	Totalt	14	43,7	26545	100,8%	24770	26550	28490
	Kvinnor	12	43,6	26573		24690	26550	28730
	Män	2	44,5	26375			26375	
Kurativt arbete annat	Totalt	32	41,0	26118	99,6%	22252	26425	30570
	Kvinnor	24	40,8	26095		21640	26270	30550
	Män	8	41,5	26189			26750	
Kurator	Totalt	75	44,9	27369	101,3%	24328	27525	30390
	Kvinnor	67	45,1	27406		24597	27525	30366
	Män	8	43,3	27050			27250	
Ledning administration	Totalt	68	53,9	55416	90,3%	41230	54000	72590
	Kvinnor	34	53,3	52579		40870	48700	68610
	Män	34	54,4	58254		41920	56700	75610
Ledning annan	Totalt	51	48,1	35021	94,7%	26850	35400	42200
	Kvinnor	26	47,0	34093		27550	34750	40525
	Män	25	49,2	35987		26600	37650	43877
Ledning barnomsorg	Totalt	90	51,6	37762	98,8%	34500	37500	42020
	Kvinnor	79	52,1	37706		34400	37500	41840
	Män	11	47,9	38159		35700	37200	42200
Ledning ekonomi	Totalt	15	50,4	48255	93,4%	45040	47000	50240
	Kvinnor	8	50,6	46715			46600	
	Män	7	50,1	50014			47800	
Ledning funktionshindrade	Totalt	77	46,1	31815	99,9%	28128	31188	38360
	Kvinnor	58	46,4	31811		28161	31600	37300
	Män	19	45,2	31828		28080	30850	38850
Ledning information	Totalt	15	48,7	46898	88,9%	40800	43500	56760
	Kvinnor	8	49,5	44308			41650	
	Män	7	47,7	49857			46000	
Ledning kultur turism och fritid	Totalt	61	49,5	37299	94,4%	28800	35000	47600
	Kvinnor	37	50,5	36442		29900	35250	42900
	Män	24	47,9	38621		28590	34650	53230

Museiarbete	Totalt	19	47,2	21784	97,2%	20360	21900	23140
	Kvinnor	11	46,6	21527		20400	21400	23000
	Män	8	48,0	22138			22000	
Måltidspersonal	Totalt	235	47,7	20047	105,6%	18900	20100	21240
	Kvinnor	217	48,2	20132		19000	20200	21300
	Män	18	42,7	19073		17100	19500	20320
Måltidspersonal mottagningskök	Totalt	160	48,7	20429	97,1%	18075	20410	22700
	Kvinnor	138	48,8	20344		18035	20400	22572
	Män	22	48,3	20941		18960	20669	23287
Mätningssingenjör	Totalt	14	45,6	24629	93,3%	22795	24250	26000
	Kvinnor	7	45,1	23779			23800	
	Män	7	46,1	25479			25350	
Omsorgspedagog	Totalt	71	42,3	24282	99,1%	23000	24000	25800
	Kvinnor	49	42,3	24215		22960	24000	25728
	Män	22	42,2	24432		23000	23900	26345
Park-/Trädgårdsarbete	Totalt	155	46,1	21270	99,7%	18052	21100	24860
	Kvinnor	40	41,1	21219		18780	21125	23765
	Män	115	47,9	21288		17920	21100	24960
Personlig assistent	Totalt	107	39,5	19948	104,8%	17524	19750	22540
	Kvinnor	92	40,3	20077		17788	19813	22743
	Män	15	34,3	19154		17260	19100	20954
Psykolog	Totalt	48	42,2	32400	100,5%	30005	32375	35180
	Kvinnor	37	41,2	32436		30050	32500	35000
	Män	11	45,8	32265		30000	32250	35200
Receptionist/Telefonist	Totalt	44	47,6	20416	-	19430	20200	22228
	Kvinnor	43	47,4	20437		19420	20250	22260
	Män	1						
Rehab- och förebyggande arbete annat	Totalt	16	35,4	23078	-	21700	22810	25710
	Kvinnor	16	35,4	23078		21700	22810	25710
	Män	0						
Rektor	Totalt	217	49,9	39982	97,4%	34940	39700	44843
	Kvinnor	133	50,7	39576		34590	39150	44711
	Män	84	48,7	40630		35825	41350	44880
SFI-lärare	Totalt	92	47,8	27980	99,1%	23779	28246	32461
	Kvinnor	80	47,8	27946		23749	28121	32845
	Män	12	48,2	28209		25591	29042	30309
Sjukgymnast	Totalt	82	38,8	25140	99,2%	22600	25180	27178
	Kvinnor	66	38,7	25104		22570	25075	27345
	Män	16	39,1	25295		23425	25370	27015
Sjuksköterska handik- och äldreoms/ger	Totalt	279	48,1	28522	94,7%	24780	28750	31730
	Kvinnor	254	47,9	28380		24441	28500	31600
	Män	25	50,5	29961		27636	30050	32091
Skolarbete annat	Totalt	31	46,8	19685	104,6%	17600	19600	22260
	Kvinnor	11	51,5	20256		18350	20000	22485
	Män	20	44,3	19370		17580	19400	21325
Skolsköterska	Totalt	77	50,8	29914	99,0%	28208	29841	31457
	Kvinnor	75	50,8	29907		28184	29841	31466
	Män	2	48,5	30200			30200	
Skötare behandlingsarbete	Totalt	62	45,9	21759	105,1%	18877	21850	23723
	Kvinnor	46	47,1	22036		20300	22183	23763
	Män	16	42,6	20961		17900	21250	23603

Socialsekreterare	Totalt	699	39,1	25134	96,8%	21898	24675	29252
	Kvinnor	606	38,7	25023		21892	24500	29170
	Män	93	42,1	25855		22080	25950	29580
Specialist vård och omsorg annan	Totalt	10	48,3	21265	102,3%	19995	21200	22215
	Kvinnor	6	42,8	21458			21325	
	Män	4	56,5	20975			21150	
Speciallärare	Totalt	120	54,7	29941	100,1%	26490	30062	33381
	Kvinnor	97	54,8	29948		27019	30055	32970
	Män	23	54,3	29909		25312	30150	34364
Specialpedagog	Totalt	242	51,0	29227	99,5%	26504	29010	31994
	Kvinnor	223	51,1	29216		26508	29085	31972
	Män	19	50,5	29358		27088	28850	31980
Studie- och yrkesvägledare	Totalt	78	48,8	27198	96,4%	23736	27274	30773
	Kvinnor	65	48,2	27031		23724	27150	30533
	Män	13	52,1	28055		25127	27571	32382
Tekniker allmänteknisk	Totalt	17	45,6	24368	89,1%	21380	24090	29172
	Kvinnor	2	37,0	22000			22000	
	Män	15	46,7	24683		21320	24100	29408
Tekniker annan	Totalt	16	59,6	24160	96,6%	21913	23925	27000
	Kvinnor	4	63,0	23538			23600	
	Män	12	58,5	24368		21903	24400	27000
Tekniker drift	Totalt	20	45,9	25190	104,4%	22585	24875	28230
	Kvinnor	2	55,0	26175			26175	
	Män	18	44,8	25081		22455	24875	27660
Tekniker IT	Totalt	65	41,7	23909	102,1%	21930	23969	26301
	Kvinnor	7	42,9	24366			24370	
	Män	58	41,6	23854		21831	23920	26132
Undersköterska hemvård/hemsjukvård	Totalt	28	45,7	20937	106,8%	18756	20800	23194
	Kvinnor	23	47,3	21178		18980	21510	23266
	Män	5	38,4	19830			19680	
Undersköterska äldreomsorg	Totalt	2581	45,8	21410	101,3%	18761	21500	23710
	Kvinnor	2363	45,9	21433		18763	21543	23740
	Män	218	45,0	21162		18820	21025	23200
Vaktmästare	Totalt	229	48,7	21277	105,2%	18800	21215	23630
	Kvinnor	8	46,9	22344			22655	
	Män	221	48,8	21239		18800	21100	23545
Vårdare dagverksamhet	Totalt	199	42,5	21149	104,5%	19000	21245	23103
	Kvinnor	141	43,8	21418		19333	21500	23395
	Män	58	39,2	20489		19000	20500	22480
Vårdare gruppboende	Totalt	1055	43,3	20921	103,4%	18300	20970	23500
	Kvinnor	808	43,5	21081		18407	21230	23540
	Män	247	42,5	20397		18060	20200	23150
Vårdbiträde äldreomsorg	Totalt	703	42,3	19471	102,8%	17000	19330	21999
	Kvinnor	591	42,9	19556		17000	19420	22068
	Män	112	39,3	19024		17082	19000	21147