



REDOVISNING

# Personal- redovisning 2013



# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>Kommunfullmäktiges inriktningsmål</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Malmö stad rekryterar och utvecklar</b> .....	<b>5</b>
1.1 Kompetensförsörjning .....	5
1.2 Malmö stads varumärke som arbetsgivare .....	5
1.3 Rekryteringsläget .....	5
1.4 Omställning och omstrukturering .....	6
1.5 Pensionsavgångar .....	6
<b>2 Vi som arbetar i Malmö stad</b> .....	<b>7</b>
2.1 Antal medarbetare .....	7
2.2 Intern rörlighet .....	8
2.3 Personalomsättning .....	8
2.4 Yrkesgrupper .....	8
2.5 Produktiv resurs .....	8
2.6 Extern bemanning .....	8
2.7 Mångfald .....	8
2.7.1 Utländsk bakgrund .....	9
2.7.2 Jämställdhet .....	9
2.7.3 Ålder .....	10
<b>3 Chef- och ledarskap i Malmö stad</b> .....	<b>11</b>
3.1 Chefsförsörjning .....	11
3.2 Ledarskapsutveckling .....	11
3.2.1 Ledarskapsdag .....	11
3.3 Ledartäthet .....	12
<b>4 Lön och arbetstid</b> .....	<b>13</b>
4.1 Lönepolitik i Malmö stad .....	13
4.2 Löneöversyn 2013 .....	13
4.3 Lönekartläggning .....	14
4.4 Lönestatistik för Malmö stad .....	14
4.5 Tjänstgöringsgrad .....	14
4.5.1 Önskad tjänstgöringsgrad .....	15
4.5.2 Timavlönade .....	16
4.6 Alternativa arbetstidsmodeller .....	16
<b>5 Arbetsmiljö, hälsa och samverkan</b> .....	<b>17</b>
5.1 Gemensamt arbets sätt för arbetsmiljö .....	17
5.1.1 Utbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan .....	17
5.2 Samverkan .....	17
5.2.1 Partsammansatta gruppen .....	17
5.3 Gemensam implementering av samverkan och arbetsmiljö .....	17
5.4 Processen rehabilitera .....	17
5.5 Årlig systemuppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete .....	17
5.5.1 Metod .....	18
5.5.2 Resultat .....	18
5.6 Social investeringsfond för personalhälsa .....	18
5.7 Frisknärvaro och sjuk-frånvaro .....	19
5.7.1 Frisknärvaro .....	19
5.7.2 Sjukfrånvaro .....	19
5.8 Sjuklönekostnader .....	20
<b>6 HR - allmänt</b> .....	<b>21</b>
6.1 Organisationsförändring .....	21
6.2 Utveckling av underlag för planering och uppföljning .....	21
6.3 Samarbetsavtal HR-system .....	21
6.4 HR-information för alla .....	21
<b>Bilaga</b> .....	<b>Malmö stads lönestatistik 2013</b>

## Inledning

Malmöns befolkning fortsätter att öka vilket är en positiv utveckling. Det innebär också utmaningar för våra medarbetare i sina uppdrag att varje dag ge Malmöborna god service inom våra olika verksamhetsområden som till exempel skola, miljö, vård och omsorg, stadsplanering, trafik och kultur.

Våra medarbetares engagemang, kompetens och ansvar är en viktig förutsättning för en verksamhet med hög kvalitet. Vi ska därför ha attraktiva arbetsplatser som kan rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens inom olika verksamhetsområden. Vi är därför glada över att 2013 fått priset som *Bästa employer branding kommun mot young professionals*, av *Universum*. Under året lanserades även Facebooksidan *Jobba i Malmö stad*, en ny plattform som innebär en utveckling av vårt employer branding- och rekryteringsarbete.

Den 1 juli fick Malmö stad en ny organisation som främst berörde verksamheter inom förskola/skola, vård och omsorg samt individ och familj. Med förändringen finns förväntningar på en skola med hög måluppfyllelse samt utveckling av den sociala hållbarheten, vilket innebär både utmaningar och möjligheter. Förändringen omfattade totalt cirka 18 000 medarbetare, varav medarbetare framför allt i administrativa och samordnande funktioner blev direkt berörda genom byte av arbetsuppgifter, arbetsplats eller chef.

Malmö stads nya samverkansavtal trädde i kraft 1 januari 2013 och ersatte *Samverkan Malmö stad* från 1996. Avtalet speglar ett gemensamt synsätt på samverkan och hur en väl fungerande verksamhet förenas med ett långsiktigt hållbart arbetsliv. Avtalet tydliggör också det systematiska arbetsmiljöarbetet på alla nivåer i verksamheten. En kommungemensam utbildning för chefer, skyddsombud samt fackliga representanter med syfte att ge en grundläggande kompetens i det systematiska arbetsmiljöarbetet etablerades under året. Samverkansavtalet har implementerats samtidigt med att organisationen förändrats vilket varit både en utmaning och en styrka.

Löneöversynen för 2013 genomfördes i ett snabbt och effektivt tempo på grund av förändringen i organisationen. Den centrala avtalsrörelsen var klar först i april och tack vare ett mycket gott samarbete mellan förvaltningarna och de fackliga organisationerna kunde löneöversynen genomföras under våren. De gemensamma insatserna gjorde det möjligt att betala de nya lönerna för alla medarbetare i juni och därigenom kunde förberedelserna för löneöversyn 2014 starta enligt plan under hösten och ge bra förutsättningar för kommande löneöversyn.



**Liselott Nilsson**  
HR-direktör

## Sammanfattning

Personalredovisningen är en sammanställning av personalåret 2013 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.

Den nya förvaltningsorganisationen som trädde ikraft 1 juni innebär att vissa jämförelser med tidigare år inte går att göra på förvaltningsnivå.

- Antalet månadsanställda var 21 676, vilket var en ökning med 511 medarbetare.
- Personalkostnaderna uppgick till cirka 9,6 miljarder kronor. Det utgjorde cirka 56% av Malmö stads kostnader år 2013.
- Personalomsättningen för Malmö stad var under året 8,3%, vilket var en ökning med 0,2 procentenheter jämfört med 2012.
- 3 816 lediga tjänster publicerades via Lediga tjänster.
- Antalet ansökningar som kom in via Lediga tjänster var 124 057
- Andelen medarbetare med heltidstjänstgöring var 82,3%, vilket var en ökning med 0,2 procentenheter jämfört med 2012.
- Antalet chefer med personal- och verksamhetsansvar var 1 084.
- 68,8% av cheferna hade 1–25 medarbetare.
- 77,5% av medarbetarna var kvinnor, jämfört med 77,3% 2012.
- Genomsnittsåldern för Malmö stads medarbetare var 44,3 år, vilket var oförändrat sedan 2012.
- 2013-12-31 fanns det 6 618 medarbetare (30,6%) med utländsk bakgrund av de 21 676 månadsanställda. Det var en ökning från föregående år med 1,2 procentenheter.
- Sjukfrånvaron motsvarade 5,54%, vilket var en ökning motsvarande 0,43 procentenheter i förhållande till föregående år. Under 2013 hade 33,3% av medarbetarna ingen sjukfrånvaro.

## Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Kommunfullmäktige har antagit fyra 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 42% 2014-01-01. Andelen medarbetare med utländsk bakgrund av de 21 676 månadsanställda uppgick till 6 618 medarbetare 2013-12-31 (30,6%). Det var en ökning från föregående år med 1,2 procentenheter. Läs mer under avsnitt 2 *Vi som arbetar i Malmö stad / 2.7 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 63 medarbetare. Detta var en ökning med 27 medarbetare jämfört med 2012. Läs mer under avsnitt 4 *Lön och arbetstid / 4.5 Tjänstgöringsgrad.*

### **Det ska inte finnas några osakliga löneskillnader i Malmö stad**

Lönekartläggning 2012, som baseras på cirka 150 arbetsvärderade yrken, fastställdes i juni 2013 av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. I analysen av lönekartläggningen konstateras att det inte finns några osakliga löneskillnader. Läs mer under avsnitt 4 *Lön och arbetstid / 4.3 Lönekartläggning.*

### **Andelen timavlönade timmar, utförda av medarbetare som önskar längre vikariat eller tillsvidareanställning, ska minska till förmån för tillsvidareanställningar**

Uppföljningen av 2013 har fokuserat på utvecklingen av antalet timavlönade medarbetare komprimerat till heltid samt andelen timavlönade timmar utförda av timavlönade medarbetare i relation till totala antalet arbetade timmar i Malmö stad.

Antalet timavlönade medarbetare i genomsnitt per månad komprimerat till heltid var 1 187. Detta var en minskning med 99 jämfört med 2012. Andelen arbetade timmar av timavlönade medarbetare i relation till antal arbetade timmar totalt var i november 6,4 %, en minskning med 0,1 procentenheter jämfört med samma månad 2012. Läs mer under avsnitt 4 *Lön och arbetstid / 4.5.2 Timavlönade*



# 1 Malmö stad rekryterar och utvecklar

## 1.1 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning innebär att Malmö stad arbetar för att rekrytera, utveckla och behålla engagerade medarbetare med rätt kompetens. Detta kräver fokus på både personalförsörjning och kompetensutveckling, två strategiskt viktiga delar inom HR i syfte att ge stöd åt verksamheternas arbete för måluppfyllelse.

Under året gjordes insatser bland annat inom vård och omsorg samt barn och ungdom där en ny strategi för kompetensförsörjning förskola beslutades i februari.

## 1.2 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. Under 2013 lanserades Facebooksidan *Jobba i Malmö stad*. På sidan annonseras jobb tre dagar i veckan där tonen i annonserna ska vara enkel, varm och livlig. Syftet med sidan förutom att få kompetenta sökande till de utvalda jobben är att visa upp den mångfald av olika yrken som finns i kommunen. Facebooksidan är en långsiktig satsning.

Malmö stad erhöll pris för bästa employer branding kommun 2013 mot Young Professionals. Motiveringen var: " *Denna kommun arbetar på ett dynamiskt, utmanande och kreativt sätt för att bygga ett starkt employer brand. Mångfald, ledarskap och nya initiativ är ord som beskriver kommunen som arbetsgivare. Genom att utgå från sina värderingar och sina invånare har man skapat framtidens arbetsplats för både nuvarande och potentiella medarbetare.*"

Malmö stad syntes även i samband med:

- Saco-mässan
- Yrkes-SM på MalmöMässan
- Career Days på Malmö Arena
- arbetsmarknadsdagar på Malmö högskola 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 i dagspress

Utöver ovanstående aktiviteter finns det även verksamheter inom Malmö stad som syftar till att visa

upp stadens verksamheter för unga Malmöbor. Bland annat *Ung i Sommar*, som är gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningens sommarpraktik för ungdomar mellan 16 och 19 år. Under 2013 var 2 434 ungdomar ute i fyra veckors praktik.

## 1.3 Rekryteringsläget

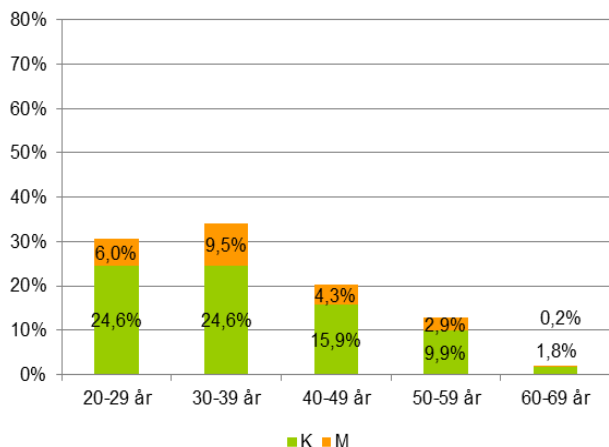
Malmö stads gemensamma arbetssätt (process) för rekrytering beslutades av arbetsgivarutskottet i april 2012. Processen handlar om att kvalitetssäkra rekryteringen och att säkerställa icke diskriminerande strukturer beträffande mångfald och jämställdhet. Under 2013 uppdaterades processen och arbetsgången kring annonseringsvägar vidareutvecklades.

2013 minskade antalet utannonserade tjänster jämfört med 2012. Antalet tillsvidarejänster ökade något jämfört med 2012:

År	Totalt antal annonserade tjänster	Varav tillsvidareanställningar	Totalt antal ansökningar
2010	2 763	1 554	87 296
2011	3 623	2 101	103 465
2012	4 056	2 056	119 953
2013	3 816	2 138	124 057

Under 2013 rekryterades 1 907 medarbetare till tillsvidareanställningar. Främst rekryterades medarbetare till verksamheter inom barn och ungdom (792), vård och omsorg (581) samt individ och familj (194).

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



Nyrekryteringen av tillsvidareanställda var högst i åldersgruppen 30-39 år och motsvarade 34,2% av det totala antalet. Totala andelen män som nyrekryterades till tillsvidareanställningar var 23%, vilket var något högre än andelen män inom gruppen tillsvidareanställda, totalt 22,1%. Med nyrekrytering av tillsvidareanställda menas medarbetare som är nya på förvaltningen eller haft vikariat/projekt inom Malmö stad innan tillsvidareanställningen.

## 1.4 Omställning och omstrukturering

I början av året fanns 25 medarbetare tillgängliga för ny placering. I juni ökade antalet till 92, varav 48 inom utbildningsförvaltningen. I december var 23 medarbetare tillgängliga för ny placering, varav 14 inom gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen.

2013 års omstrukturingsanslag uppgick till 79 miljoner kronor varav 50 miljoner var avsatta för gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Omstrukturingsanslaget 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. Omstrukturingsanslaget kan dessutom finansiera insatser för att medarbetare ska få möjlighet att pröva ett nytt yrke.

Under 2013 skedde bland annat följande större förändringar som medförde omställningskostnader som skulle belasta omstrukturingsanslaget:

- Omorganiseringen av stadsdelsförvaltningarna och sociala resursförvaltningen samt bildandet av grundskoleförvaltningen och förskoleförvaltningen

- Nedläggning, förändring och sammanslagning av gymnasieskolor på grund av minskat elevunderlag beroende på demografiska skäl och på konkurrens från fristående gymnasier. Utbildningsnämnden tilldelades 6 miljoner kronor.

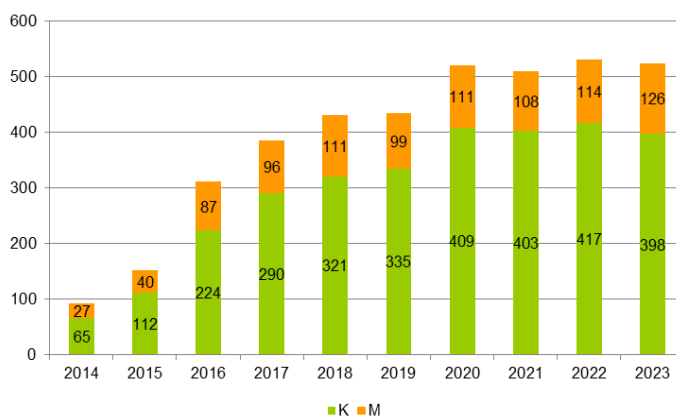
De beslutade medlen fördelade sig enligt nedan.

Lönekostnad	148 500
Avgångsvederlag	5 509 000
Särskild avtalspension	1 549 672
Omställningsstöd	34 166 328
Lokalkostnader	16 983 500
<b>Summa</b>	<b>58 357 000</b>

## 1.5 Pensionsavgångar

Under 2013 avgick 317 medarbetare som hade uppnått pensionsålder, vilket motsvarade 1,7% av de tillsvidareanställda medarbetarna.

### Kommande pensionsavgångar, kvinnor och män 2014-2023



Under den kommande tioårsperioden beräknas 3 893 tillsvidareanställda medarbetare (2 974 kvinnor och 919 män) att avgå med ålderspension beräknat på 67 år. Det motsvarar 20,5% av det totala antalet tillsvidareanställda medarbetare. 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 2013 var 21 676 (77,5% kvinnor och 22,5% män) medarbetare månadsanställda i Malmö stad. Detta innebar en ökning med 511 medarbetare jämfört med föregående år. Ökningen berodde bland annat på fortsatt utbyggnad av förskolan.

#### Antal månadsanställda, olika anställningsformer samt komprimerad heltid dec 2012 och 2013

Antal medarbetare	2012	2013	% förändring
Tillsvidareanställda	18 568	19 030	2,5
Visstidsanställda	2 597	2 646	1,9
<b>Totalt antal månadsanställda</b>	<b>21 165</b>	<b>21 676</b>	2,4
Komprimerad heltid	20 127	20 625	2,5

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

Antalet månadsanställda ökade med 511 medarbetare varav antalet tillsvidareanställda medarbetare ökade med 462 och antalet medarbetare med tidsbegränsade anställningar ökade med 49.

Av medarbetarna var 19 030 tillsvidareanställda, vilket var 87,8% av de månadsanställda. År 2012 var motsvarande siffra 87,7%, vilket innebar att andelen tillsvidareanställda medarbetare ökade med 0,1 procentenhet.

Antalet timavlönade medarbetare i genomsnitt per månad komprimerat till heltid var 1 187. Detta var en minskning med 99 jämfört med 2012.

Andelen arbetade timmar av timavlönade medarbetare i relation till antal arbetade timmar totalt var i november 6,4 %, en minskning med 0,1 procentenhet jämfört med samma månad 2012.

Personalkostnaderna uppgick till cirka 9,6 miljarder kronor. Det utgjorde cirka 56% av Malmö stads kostnader år 2013.

#### Antal månadsanställda, respektive förvaltning, fördelning kvinnor/män december 2013

Förvaltning	antal medarbetare	% kvinnor	% män
Fastighetskontoret	88	56,8	43,2
Fritidsförvaltningen	238	34,5	65,5
Förskoleförvaltningen	4306	91,5	8,5
Gatukontoret	250	49,6	50,4
Grundskoleförvaltningen	4433	73,2	26,8
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	1594	62,9	37,1
Kulturförvaltningen	409	61,9	38,1
Miljöförvaltningen	155	67,1	32,9
Serviceförvaltningen	1441	52,4	47,6
Sociala resursförvaltningen	2530	76,7	23,3
SoF Innerstaden	1498	86,2	13,8
SoF Norr	976	86,3	13,7
SoF Söder	1002	88,9	11,1
SoF Väster	1595	86,7	13,3
SoF Öster	763	85,7	14,3
Stadsbyggnadskontoret	210	63,3	36,7
Stadskontoret	267	67,0	33,0

Efter organisationsförändringen som trädde i kraft 1 juli 2013 hade Malmö stad 17 förvaltningar. Störst antal medarbetare hade grundskoleförvaltningen (4433) följt av förskoleförvaltningen (4306).



## 2.2 Intern rörlighet

Intern rörlighet är ett mått på hur många tillsvidareanställda medarbetare som övergick till annan förvaltning under året. Den förändrade förvaltningsorganisationen från 1 juli 2013 innebar att en mycket stor del av medarbetarna fick en ny placering. Detta gör att det inte går att ta fram jämförbar statistik för helåret 2013.

## 2.3 Personalomsättning

Personalomsättningen för Malmö stad var under året 8,3%, vilket var en ökning med 0,2 procentenheter jämfört med 2012. Personalomsättningen för kvinnor var 8,3%, för män 8,1%. 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 2013.

Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen hade den högsta personalomsättningen (12,1%) följt av fritidsförvaltningen (9,8%). Den lägsta personalomsättningen hade fastighetskontoret (2,5%) följt av SoF Innerstaden (3,7%).

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 2013.

### Personalomsättning, respektive förvaltning

Förvaltning	Personalomsättning %
Fastighetskontoret	2,5
Fritidsförvaltningen	9,8
Förskoleförvaltningen	5,6*
Gatukontoret	6,9
Grundskoleförvaltningen	7,0*
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	12,1
Kulturförvaltningen	5,7
Miljöförvaltningen	5,6
Serviceförvaltningen	7,8
Sociala resursförvaltningen	4,8*
SoF Innerstaden	3,7*
SoF Norr	5,6*
SoF Söder	5,0*
SoF Väster	4,8*
SoF Öster	4,6*
Stadsbyggnadskontoret	8,4
Stadskontoret	7,2

Anmärkning: För förvaltningar markerade med \* gäller personalomsättningen perioden jul-dec 2013.

## 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 55,4% av medarbetare (12 019).

### Tio största yrkesgrupperna

	Antal månadsanställda	% Kvinnor	% Män
Undersköterska äldreomsorg	2763	91,9	8,1
Barnskötare	2166	89,8	10,2
Förskollärare	1842	94,6	5,4
Vårdare gruppboende	1142	75,4	24,6
Lärare grundskola tidigare år	945	82,5	17,5
Vårdbiträde äldreomsorg	762	82,7	17,3
Socialsekreterare	759	87,6	12,4
Lärare grundskola senare år	595	67,1	32,9
Lärare gymnasium allmänna ämnen	549	60,5	39,5
Handläggare övergripande verksamhetsplanering	496	67,9	32,1

## 2.5 Produktiv resurs

Med produktiv resurs avses den faktiska närvarotiden inom Malmö stad. För 2013 var den produktiva resursen i genomsnitt per månad 15 460. I uppgiften ingår månadsanställda, timavlönade och extranärvaro inklusive fyllnads- och övertid. All frånvaro inklusive semester är avräknad.

## 2.6 Extern bemanning

Malmö stads kostnader för anlåtande av externa bemanningsföretag uppgick 2013 till 13,9 miljoner kronor, vilket var en minskning med 5,9 miljoner kronor jämfört med 2012. Minskningen berodde till störst del på mindre behov av inhyrd IT-kompetens. Den yrkesgrupp som hyrdes in i störst utsträckning var sjuksköterskor. Detta framför allt för att täcka sommarsemesterperioden inom vård och omsorg.

## 2.7 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, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, 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.

## 2.7.1 Utländsk bakgrund

Malmö stad har som ett politiskt inriktningsmål att befolkningssammansättningen ska återspeglas i personalsammansättningen. Verksamheterna arbetar därför 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 42% (2014-01-01). 2013-12-31 fanns det 6 618 medarbetare (30,6 %) med utländsk bakgrund av de 21 676 månadsanställda. Det var en ökning från föregående år med 1,2 procentenheter.

Av de månadsanställda med utländsk bakgrund var 5 122 kvinnor och 1 496 män. Malmö stad hade totalt 1 084 chefer varav 14,3 % (154) med utländsk bakgrund. Det var en ökning från föregående år med 1,3 procentenheter. 109 av dessa chefer var kvinnor och 45 var män.

### Andel månadsanställda medarbetare med utländsk bakgrund, respektive förvaltning

Förvaltning	Antal månadsanställda	% Andel utländsk bakgrund
Fastighetskontoret	88	20,5
Fritidsförvaltningen	238	30,7
Förskoleförvaltningen	4 306	37,5
Gatukontoret	250	13,6
Grundskoleförvaltningen	4 433	26,5
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	1 594	21,2
Kulturförvaltningen	409	13,0
Miljöförvaltningen	155	20,1
Serviceförvaltningen	1 441	30,7
Sociala resursförvaltningen	2 530	24,2
SoF Innerstaden	1 498	34,2
SoF Norr	976	37,8
SoF Söder	1 002	36,9
SoF Väster	1 595	37,3
SoF Öster	763	42,7
Stadsbyggnadskontoret	210	19,6
Stadskontoret	267	14,7

Förvaltningar med högst andel medarbetare med utländsk bakgrund var SoF Öster (42,7%), SoF Norr (37,8%) och förskoleförvaltningen (37,5%). De tre förvaltningarna med lägst andel medarbetare med

utländsk bakgrund var kulturförvaltningen (13,0%), gatukontoret (13,6%) och stadskontoret (14,7%).

### Yrkesgrupper med fler än 20 medarbetare och med över 35% utländsk bakgrund

Yrkesgrupper	Totalt antal anställda	% Andel med utländsk bakgrund
Lokalvårdare/städare	325	71,1
Skolarbete annat *	34	61,8
Måltidspersonal mottagningskök	144	59,0
Lärar-, förskolläraryrkte annat **	482	57,5
Måltidspersonal	250	50,4
Kock	199	48,2
Undersköterska äldreomsorg	2 764	46,7
Badpersonal	40	45,0
Fritidsledare	132	44,7
Administratör ekonomi	40	42,5
Barnskötare	2 168	42,2
Kulturarbete annat	24	41,7
Vårdbiträde äldreomsorg	761	41,3
Anläggningsarbete	46	39,1
Personlig assistent	128	38,3
Vaktmästare	228	38,2
Tekniker drift	24	37,5
Behandlingsass./socialpedagog	290	37,2
Instruktör/handledare	46	37,0
Ledning köks- och måltidsarbete	28	35,7

\* skolvård

\*\* inkluderar bland annat modersmåls lärare

Till de yrkesgrupper som hade störst andel medarbetare med utländsk bakgrund hör modersmåls lärare. Dessa står för 33,4% av gruppen lärar-, förskolläraryrkte annat. Grundskoleförvaltningen ansvarar för stadens modersmåls lärare.

## 2.7.2 Jämställdhet

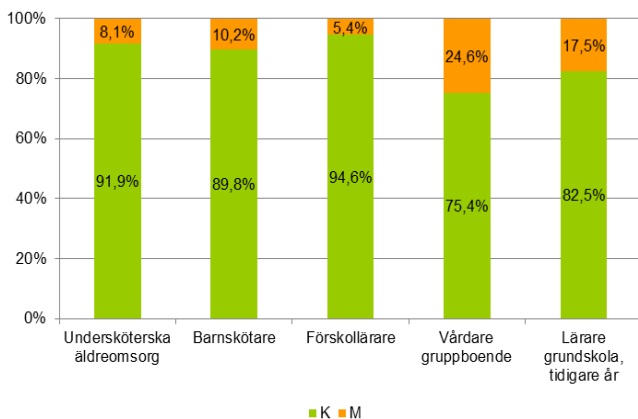
Med jämställdhet menas att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Med jämställdhet i arbetslivet avses kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Kommunfullmäktige fattade i december beslut om en treårig kommungemensam plan för jämställd personalpolitik.

Av 21 676 månadsanställda var 16 795 kvinnor och 4 881 män. Andelen kvinnor ökade från 77,3% till 77,5%.

Nedanstående tabell visar fördelningen kvinnor/män i olika anställningsformer. Andelen kvinnor med tillsvidareanställning (77,9%) var något högre än andelen kvinnor bland månadanställda totalt (77,5%).

Anställningsform	antal medarbetare	% kvinnor	% män
Tillsvidare	19 030	77,9	22,1
Visstid	2 646	74,7	25,3

### Andel kvinnor och män i de fem största yrkesgrupperna



I de fem största yrkesgrupperna med totalt 8 858 medarbetare rådde en ojämn könsfördelning, 11,2% var män.

### Andel kvinnor och män inom kärnverksamheterna

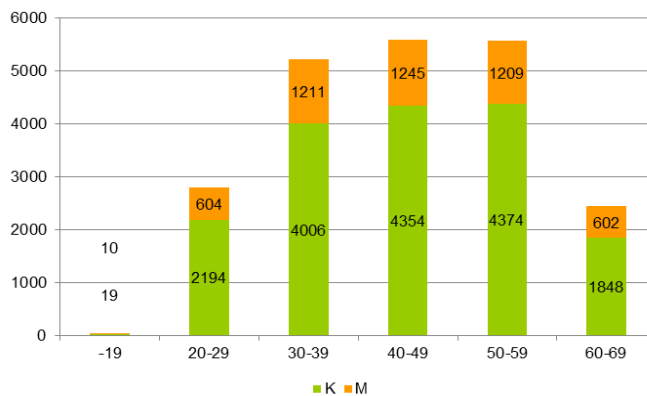
	% Kvinnor	% Män
Vård och omsorg	86,0	14,0
Barn och ungdom	82,2	17,8
Individ och familj	80,7	19,3

I statistiken, som omfattar 16 463 medarbetare, ingår sociala resursförvaltningen, stadsområdena och skolförvaltningarna. Den största kärnverksamheten är barn och ungdom.

### 2.7.3 Ålder

Medelåldern för Malmö stads medarbetare var 44,3 år, vilket var samma som föregående år. Kvinnornas medelålder var 44,3 år och männens var något högre med 44,4 år.

### Antal månadsanställda i olika åldersgrupper, fördelning kvinnor och män



Antalet medarbetare var högst i åldersintervallet 40–49 år. Antalet kvinnor var högst i intervallet 50-59 år och antalet män var högst i intervallet 40-49 år.

## 3 Chef- och ledarskap i Malmö stad

Av Malmö stads drygt 21 000 medarbetare är drygt 1 000 chefer och varje år rekryteras omkring 100 nya chefer.

Ledarcentrum, inom stadskontorets HR strategiska avdelning, genomför årligen, tillsammans med resurspersoner från andra förvaltningar, utvecklingsprogram och aktiviteter riktade till chefer.

### 3.1 Chefsförsörjning

Chefsförsörjning innebär att ta till vara och stimulera intresset för ledarskap, men även att kvalitetssäkra rekryteringen och utveckla chefer för ett hållbart ledarskap.

I maj avslutades den tionde omgången av utvecklingsprogrammet *Framtida ledare* med 43 deltagare (32 kvinnor och 11 män) från 20 förvaltningar. Av de 43 deltagarna kommer 35% från barn och ungdom, 19% från individ och familj, 19% från vård och omsorg, 7% från teknikområdet. Återstående 20% kommer från olika administrativa funktioner.

Under hösten genomfördes en ny urvalsprocess av förvaltningarna, inför den 11:e omgången av *Framtida ledare*. Ledarcentrum genomförde, som en inledande del av urvalsprocessen, två öppna informationsträffar. Intresset var stort och cirka 300 personer var närvarande vid dessa träffar. I december slutförde Ledarcentrum urvalsprocessen och 44 nya deltagare meddelades att de kommit med i programmet med start i januari 2014.

### 3.2 Ledarskapsutveckling

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

Under året genomfördes en introduktionsdag för nytilträdna chefer. Vid denna deltog 56 medarbetare, varav 41 kvinnor och 15 män. Här gavs information om stadens organisation, styr- och policydokument, ärende- och beslutsgång, arbetsgivarperspektiv, ekonomiska förutsättningar samt rollen som chef i en kommunikativ organisation.

I maj avslutades den tredje omgången av utvecklingsprogrammet *Ledningsstrategier i vardagen, LIV* med 24 deltagare. Programmet är ett samarbete mellan Malmö stad och Region Skåne med målet att utveckla den strategiska kompetensen hos deltagarna. Malmö stad hade 17 deltagare, varav 15 kvinnor och 2 män.

I november startade den fjärde omgången av ovanstående program. Denna gång med 25 deltagare från Malmö stad, Region Skåne, Lunds kommun och Parkering Malmö. I detta program kommer 14 deltagare från Malmö stad, 12 kvinnor och 2 män. Programmet avslutas i maj 2014.

Under året genomfördes tre träffar, med 11 deltagare, för chefer i Malmö stad som var intresserade av att ha en mentor. 20 chefer engagerades under året som mentorer. Två uppföljningsträffar för adepter genomfördes, samt en träff för mentorer.

I ledarskapsprogrammen medverkar chefer/medarbetare i Malmö stad som interna handledare. För att skapa en gemensam grund och för att kvalitetssäkra handledarrollen i programmen, påbörjades under september en handledarutbildning med 16 deltagare. Utbildningen omfattar fem dagar fördelade över hösten 2013 och våren 2014.

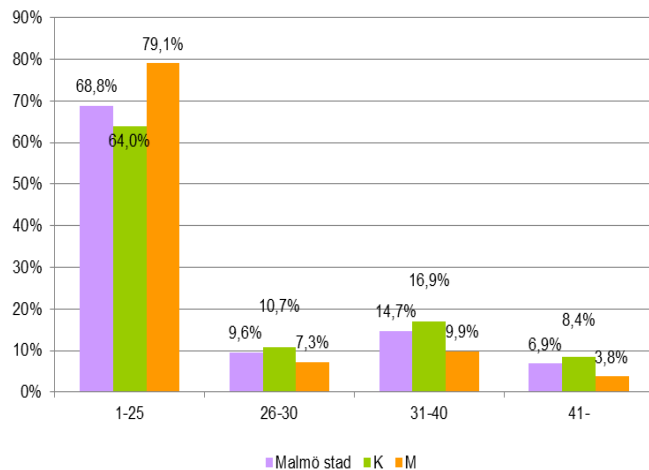
#### 3.2.1 Ledarskapsdag

Den 21 november genomfördes den årliga *Ledarskapsdagen* för samtliga chefer i Malmö stad. Syftet med *Ledarskapsdagen* är att vara en mötesplats som inbjuder till inspiration och reflektion kring aktuella teman kopplat till ledarskap. Årets tema var framtid och förändring.

### 3.3 Ledartäthet

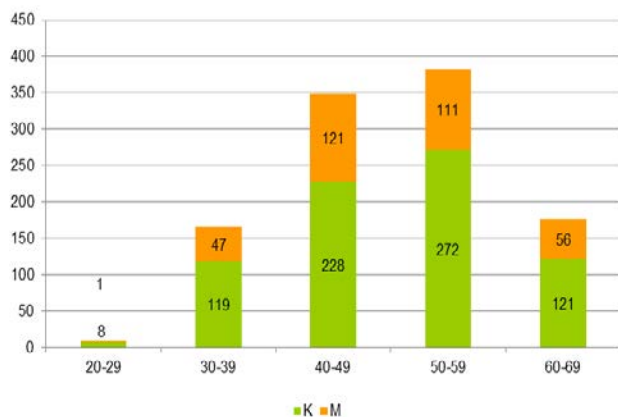
I Malmö stads strategier för friskare arbetsplatser framgår att Malmö stads chefer inte bör ha fler än 25 medarbetare. Diagrammet nedan ger en bild för 2013.

#### Andel chefer med antal medarbetare inom olika intervall samt fördelning kvinnor/män



68,8% av Malmö stads chefer hade 1-25 medarbetare, 9,6% hade 26-30 medarbetare, 14,7% hade 31-40 medarbetare och 6,9% hade fler än 40 medarbetare. Motsvarande siffror för 2012 var 71,5%, 11,2%, 11,3% respektive 6,1%.

#### Chefer, åldersstruktur, fördelning kvinnor/män



35,3% av cheferna återfanns inom intervallet 50–59 år. 9 chefer, 0,8%, var under 30 år. 69% av Malmö stads chefer var kvinnor och 31% var män.

Medelåldern bland Malmö stads chefer var 50,7 år, för kvinnliga chefer 50,6 år och för manliga chefer 50,8 år.

Av Malmö stads 1 084 chefer hade 14,3% (154) utländsk bakgrund. 109 av dessa var kvinnor och 45 män.



## 4 Lön och arbetstid

### 4.1 Lönepolitik i Malmö stad

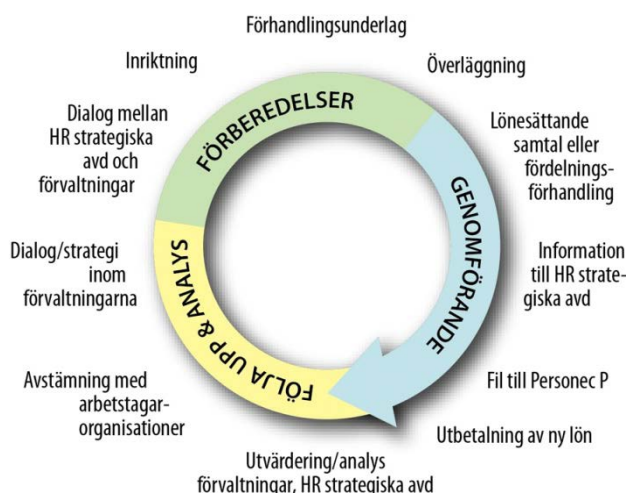
I Malmö stad utgår den individuella lönesättningen från kända och förankrade kriterier, som är kopplade till verksamhetens uppdrag och mål. Grunden för lönesättning är det ansvar och den svårighetsgrad som yrket innehåller samt medarbetarens kompetens och prestation.

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 2013

Stadskontorets HR strategiska avdelning gjorde tillsammans med förvaltningarna, utifrån Malmö stads lönepolitik och löneöversynsprocess, analys och överväganden som ledde fram till inriktningen i löneöversyn 2013. Inriktningen fastställdes av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott.

#### Löneöversynsprocessen



Ett antal yrkesgrupper identifierades som särskilt skulle uppmärksammas:

- Lärare, förskollärare och speciallärare/specialpedagoger som särskilt bidrar till en högre kvalitet och måluppfyllelse.
- Erfarna socialsekreterare och socialsekreterare med myndighetsutövning barn och unga.
- Första linjens chefer inom vård och omsorg, individ och familj, barn och ungdom med ett särskilt fokus på chefer inom vård och omsorg.
- Erfarna ingenjörer och kvalificerade specialister inom miljö och teknisk verksamhet där det

råder en tydlig marknads- och konkurrenssituation.

- Kvinnodominerade yrkesgrupper inom Kommunals avtalsområde i arbetsvärderingsintervall A,B och C

Det genomsnittliga löneutfallet blev 2,92% medan utfallet inom de särskilt uppmärksammade grupperna fördelade sig enligt följande:

Yrke	Utfall
Lärare	3,50%
Förskollärare	3,45%
Speciallärare/specialpedagoger	3,40%
Socialsekreterare (gemensamt)	2,94%
Socialsekreterare myndighetsutövning barn och unga	3,05%
Första linjens chefer	2,94%
Ingenjörer	2,92%
Livsmedels-och Miljöinspektörer	3,12%
Kommunals avtalsområde A-C	595 kr

2013 års löneöversyn avslutades genom en utbetalning av nya löner med juni-lönen. Mot bakgrund av årets förutsättningar gjordes en omfattande insats av chefer, fackliga representanter och medarbetare inom HR för att detta skulle möjliggöras.

Löneöversynen genomfördes i chef-medarbetardialog med AkademikerAlliansen (Sveriges Skolledarförbund undantaget), Akademikerförbundet SSR, Ledarna, Vision, Vårdförbundet och Legitimerade Sjukgymnasters Riksförbund.

Med Kommunal, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbunds Samverkansråd och Sveriges Skolledarförbund genomfördes löneöversynen genom förhandling.

## Medellön per förvaltning

Förvaltning	Medellön 2013
Fastighetskontoret	35435
Fritidsförvaltningen	24731
Förskoleförvaltningen	24329
Gatukontoret	35211
Grundskoleförvaltningen	27604
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	29642
Kulturförvaltningen	28932
Miljöförvaltningen	31954
Serviceförvaltningen	26321
Sociala resursförvaltningen	24287
SoF Innerstaden	24906
SoF Norr	24667
SoF Öster	25379
SoF Söder	24922
SoF Väster	23919
Stadsbyggnadskontoret	32951
Stadskontoret	38460
<b>Malmö stad</b>	<b>26182</b>

Medellönen för samtliga månadsanställda var 26 182 kronor 31 december 2013. Det innebar en ökning med 2,9% (737 kronor) jämfört med föregående år. Kvinnornas medellön ökade med 3% (750 kronor) till 25 879 kronor och männens medellön ökade med 2,6% (702 kronor) till 27 226 kronor.

## 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:

- kunnande
- problemlösning
- ansvar
- arbetsförhållanden

Lönekartläggning 2012 fastställdes i juni 2013 av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. I analysen av lönekartläggningen konstateras att det inte finns några osakliga löneskillnader. Däremot finns det lönestrukturiska skillnader mellan kvinnligt och manligt dominerade yrken som kräver ett fortsatt fokus i lönebildningsarbetet.

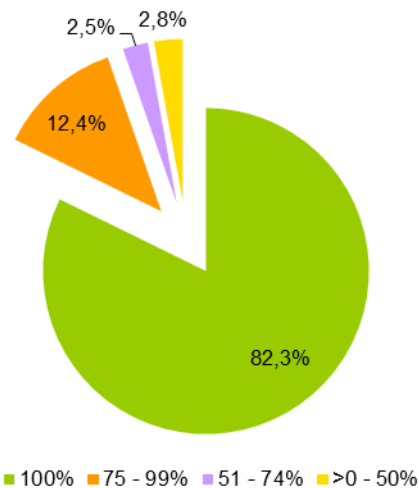
## 4.4 Lönestatistik för Malmö stad

I bilagan Malmö stads lönestatistik 2013 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 önskemål och verksamhetens behov. Förvaltningarna arbetar på olika sätt för att möjliggöra önskad tjänstgöringsgrad. I Malmö stad finns lokala ramavtal för arbetstidsmodeller som kan underlätta och medverka till att medarbetare ges möjlighet till önskad tjänstgöringsgrad. Läs mer under avsnittet 4.6 *Alternativa arbetstidsmodeller*.

## Tjänstgöringsgrad, andel hel- och deltidsanställda, Malmö stad



I december 2013 hade Malmö stad 17 827 heltidsanställda medarbetare (82,3%), vilket var en ökning med 0,2 procentenheter jämfört med 2012.

Andelen heltidsanställda kvinnor ökade från 80,5% (2012) till 80,7%. Andelen heltidsanställda män minskade från 87,6% (2012) till 87,4%. Siffrorna avseende tjänstgöringsgrad baseras på månadsanställda medarbetares grundanställning.

## Andel och antal deltidsanställda, kvinnor och män, respektive förvaltning

Förvaltning	% Andel deltids- anställda	Antal deltids- anställda kvinnor	Antal deltids- anställda män
Fastighetskontoret	0,0	0	0
Fritidsförvaltningen	5,9	6	8
Förskoleförvaltningen	7,6	307	19
Gatukontoret	2,4	2	4
Grundskoleförvaltningen	11,3	397	105
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	14,6	156	77
Kulturförvaltningen	16,6	38	30
Miljöförvaltningen	4,5	3	4
Serviceförvaltningen	14,2	182	23
Sociala resursförvaltningen	30,6	617	156
SoF Innerstaden	27,9	367	51
SoF Norr	29,8	256	35
SoF Söder	19,7	181	16
SoF Väster	39,1	554	70
SoF Öster	27,0	192	14
Stadsbyggnadskontoret	3,3	3	4
Stadskontoret	2,2	6	0

Fastighetskontoret, gatukontoret, miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret och stadskontoret hade mindre än 5% deltidsanställda medarbetare 2013.

## 4.5.1 Önskad tjänstgöringsgrad

I maj 2007 antogs nuvarande riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad med syftet att minska antalet ofrivilligt deltidsanställda. OFrivilligt deltidsanställd är 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.

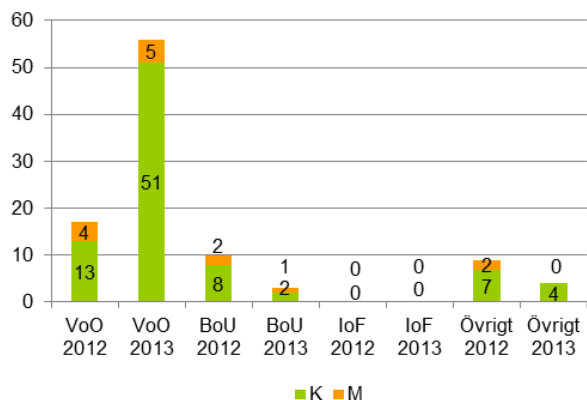
### Antalet ofrivilligt deltidsanställda medarbetare, 31 december 2013

Förvaltning	Kvinnor	Män	Totalt
Fastighetskontoret	0	0	0
Fritidsförvaltningen	0	0	0
Förskoleförvaltningen	2	0	2
Gatukontoret	0	0	0
Grundskoleförvaltningen	1	0	1
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	1	1	2
Kulturförvaltningen	1	0	1
Miljöförvaltningen	0	0	0
Serviceförvaltningen	1	0	1
Sociala resursförvaltningen	1	1	2
SoF Innerstaden	1	0	1
SoF Norr	21	2	23
SoF Söder	5	0	5
SoF Väster	19	1	20
SoF Öster	4	1	5
Stadsbyggnadskontoret	0	0	0
Stadskontoret	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>63</b>

Antalet ofrivilligt deltidsanställda var vid årets slut 63 medarbetare (57 kvinnor och 6 män), vilket var högre än 2012 då antalet motsvarade 36 medarbetare.

Antalet medarbetare som varit ofrivilligt deltidsanställda mer än 6 månader var 8 medarbetare (8 kvinnor och 0 män), vilket var färre än 2012 då det var 11 medarbetare (8 kvinnor och 3 män).

### Antalet ofrivilligt deltidanställda medarbetare 31 december, respektive år och verksamhetsområde



Ökningen av antalet ofrivilligt deltidanställda var inom verksamheten vård och omsorg. Inom övriga verksamheter minskade antalet ofrivilligt deltidanställda.

#### 4.5.2 Timavlönade

Ett av kommunfullmäktiges inriktningsmål är att andelen timavlönade timmar, utförda av medarbetare som önskar längre vikariat eller tillsvidareanställning, ska minska till förmån för tillsvidareanställningar.

Uppföljning av målet utifrån målformuleringen fordrar kontakt med alla timavlönade medarbetare, vilket gjordes 2012 i form av enkät vid två tillfällen. Det framkom att resultatet inte kunde kvalitetssäkras, dels på grund av låg svarsfrekvens (28 %), dels på grund av att gruppen timavlönade medarbetare kontinuerligt förändras under året.

Mot bakgrund av ovanstående saknas underlag för att bedöma måluppföljningen 2013. Uppföljningen fokuserade istället på utvecklingen av antalet timavlönade medarbetare komprimerat till heltid samt andelen timavlönade timmar utförda av timavlönade medarbetare i relation till totala antalet arbetade timmar i Malmö stad.

Antalet timavlönade medarbetare i genomsnitt per månad komprimerat till heltid var 1 187. Detta var en minskning med 99 jämfört med 2012.

Andelen arbetade timmar av timavlönade medarbetare i relation till antal arbetade timmar totalt var i november 6,4 %, en minskning med 0,1 procentenheter jämfört med samma månad 2012.

Förvaltningarna arbetade med olika åtgärder för att minska andelen timavlönade medarbetare, bland annat olika bemannings- och arbetstidsmodeller och samordning kring korttidsbemanning.

Den organisationsförändring som genomfördes 2013 i Malmö stad förväntas ge de nya förvaltningarna

ökade möjligheter till samordning och effektivitet i arbetet.

#### 4.6 Alternativa arbetstidsmodeller

Genom åren har Malmö stad tecknat lokala kollektivavtal i form av ramavtal avseende de alternativa arbetstidsmodellerna flex, önskeschema och tidbank.

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 Gemensamt arbetssätt för arbetsmiljö

Arbetsgivarutskottet fattade i april 2012 beslut om ett gemensamt arbetssätt (process) inom arbetsmiljöområdet. Under 2013 hade den partsgemensamma processgruppen flera möten i syfte att förtydliga och utveckla det gemensamma arbetssättet ytterligare. Arbetet med att ta fram gemensamma riktlinjer för *Hot och våld* samt *Kränkande särbehandling* påbörjades och beräknas vara klart i början på 2014.

#### 5.1.1 Utbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan

Under hösten 2012 och våren 2013 pågick ett partsgemensamt arbete med att ta fram utbildningsplan och praktiska förberedelser inför uppstart av Malmö stads gemensamma utbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan för chefer, skyddsombud samt fackliga representanter i samverkansgrupp. Utbildare i form av HR-konsulter och fackliga ombud rekryterades internt i organisationen utifrån en fastställd kravprofil.

För att bli certifierad som utbildare fick dessa genomgå en handledarutbildning samt tester av arbetsmiljökunskaper respektive metodik. Deltagare i processgruppen för arbetsmiljö har utarbetat utbildningsmaterial samt samordnat uppstart av utbildningen. I november 2013 var det premiär för utbildningen som kommer genomföras i sin helhet vid tio tillfällen per år och med totalt 300 platser.



Illustration av utbildningens innehåll

## 5.2 Samverkan

Malmö stads nya samverkansavtal trädde i kraft 1 januari 2013 och ersatte *Samverkan Malmö stad* från 1996. Förändringarna i avtalet återfinns framför allt i arbetsmiljö- och hälsofrågorna. Avtalet tydliggör att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska ske på alla nivåer via medarbetare i den dagliga verksamheten, arbetsplatsträffar och representativ samverkan till förvaltningsråden som är skyddskommitté.

### 5.2.1 Partsammansatta gruppen

Inom ramen för den *partsammansatta gruppens* (PSG) arbete togs kommungemensamma stöddokument och mallar fram för samverkansgrupper och arbetsplatsträffar, samt för samverkan vid upphandling.

## 5.3 Gemensam implementering av samverkan och arbetsmiljö

Implementeringen av det nya samverkansavtalet och arbetsmiljöprocessen genomfördes som ett projekt med partsgemensamt projektledarskap under perioden juni 2012 till juni 2013. Projektet var uppbyggt i tre delar varav de två första delarna genomfördes under senare delen av 2012.

Första delen innebar att förvaltningsråden skulle göra en överenskommelse om lokal anpassning av sin samverkansorganisation och representation. Den andra delen i implementeringen omfattade utbildning av representanter i samverkansgrupp samt övriga chefer och skyddsombud. Syftet var att öka kunskaperna och medvetenheten om samverkan och dess betydelse för utveckling av verksamheterna samt att integrera arbetsmiljöarbetet i samverkan.

Den tredje delen i implementeringen genomfördes mellan januari och juni 2013 och innefattade framtagande av folder och e-learning till alla medarbetare för att ge dem kunskaper om sin roll i samverkan och arbetsmiljöarbetet.

## 5.4 Processen rehabilitera

Kommunstyrelsens arbetsgivarutskott beslutade i november 2009 om att Malmö stad ska ha ett gemensamt arbetssätt för rehabilitering, processen rehabilitera. Under 2013 hade processgruppen bland annat 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 Årlig systemuppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete

I samband med att arbetsmiljöprocessen beslutades fattades det också beslut om en kommungemensam rutin för årlig uppföljning av systemet för SAM. Syftet



med uppföljningen är att ta reda på hur systemet fungerat under det senaste året, identifiera eventuella förbättringar och att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete.

### 5.5.1 Metod

Uppföljningen genomförs årligen i en planerad process i dialog i samverkansgrupperna på förvaltningarna och ska ingå som en del i den ordinarie verksamhetsuppföljningen. Representanterna i samverkansgrupperna får gemensamt ta ställning till påståenden i Arbetsmiljöverkets självskattningsverktyg om SAM. Förvaltningarna gör därefter en helhetsbedömning av resultatet utifrån följande kategorisering:

- Helt tillfredsställande – Uppföljningen har inte visat på behov av åtgärder
- Tillfredsställande – Uppföljningen har endast visat på behov av mindre justeringar.
- Inte tillfredsställande – Uppföljningen har visat på behov av åtgärder.

Vid val av *Inte tillfredsställande* eller *Tillfredsställande* har förvaltningarna även fått specificera inom vilka områden det funnits behov av åtgärder.

### 5.5.2 Resultat

Förvaltning	Helt tillfredsställande	Tillfredsställande	Inte tillfredsställande
Fastighetskontoret		x	
Fritidsförvaltningen		x	
Förskoleförvaltningen		x	
Gatukontoret		x	
Grundskoleförvaltningen			x
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen		x	
Kulturförvaltningen			x
Miljöförvaltningen		x	
Serviceförvaltningen			x
Sociala resursförvaltningen			x
SoF Innerstaden			x
SoF Norr		x	
SoF Öster		x	
SoF Söder		x	
SoF Väster		x	
Stadsbyggnadskontoret		x	
Stadskontoret			x

Av de 11 förvaltningar som svarat *Tillfredsställande* har man främst sett behov av mindre justeringar beträffande områdena *Kunskaper och instruktioner* samt *Åtgärder, handlingsplan och kontroll*. Ett par av dessa förvaltningar har även angett behov av mindre justeringar inom *Samverkan, Policy och rutiner, Fördelning av uppgifter och kunskaper* samt *Undersökning och riskbedömning*.

I de förvaltningar som har gjort helhetsbedömningen *Inte tillfredsställande* har man främst sett behov av åtgärder när det gäller områdena *Policy och rutiner, Fördelning av uppgifter och kunskaper* samt *Åtgärder, handlingsplan och kontroll*. Ett par av dessa förvaltningar har också sett behov av åtgärder avseende *Kunskaper och instruktioner* samt *Undersökning och riskbedömning*.

Sammantaget visar den årliga systemuppföljningen att:

- de behov av åtgärder som respektive förvaltning identifierat vid den årliga uppföljningen har dokumenterats i handlingsplan och redovisats i nämnd
- inga generella behov av åtgärder vad gäller systemet för SAM/arbetsmiljöprocessen har framkommit
- vikten av fortsatt implementering av det systematiska arbetsmiljöarbetet för att få fullt genomslag i verksamheterna
- behov av kommunövergripande policys inom området (arbete pågår inom ramen för processgruppen för arbetsmiljö)

## 5.6 Social investeringsfond för personalhälsa

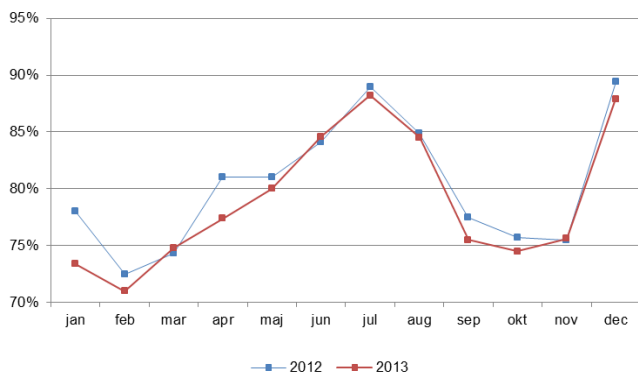
Under 2013 antog kommunfullmäktige riktlinjer för social investeringsfond kring personalhälsa, omfattande 10 mkr. Fonden ska användas för investeringar i förebyggande arbete som främjar personalhälsan och som samtidigt minskar risken för långtidssjukskrivningar samt fysisk och psykisk ohälsa för medarbetare i Malmö stad.

## 5.7 Frisknärvaro och sjukfrånvaro

### 5.7.1 Frisknärvaro

En stor del av Malmö stads medarbetare är friska. Under 2013 hade 33,3% av medarbetarna ingen sjukfrånvaro. Det var 30,2% av kvinnorna och 43,7% av männen som inte hade någon sjukfrånvaro under året.

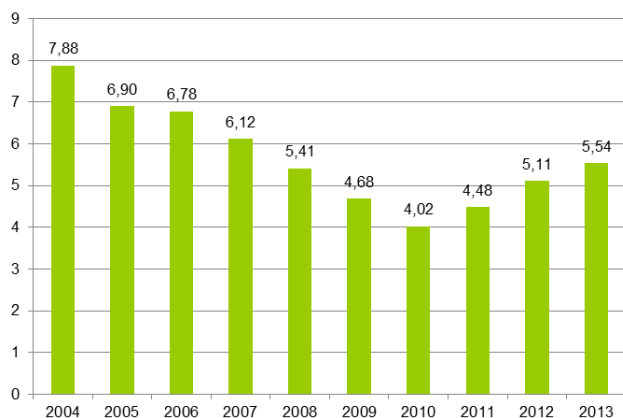
#### Frisknärvaro 2012 och 2013



Diagrammet visar frisknärvaro, det vill säga procentuell andel av Malmö stads medarbetare som inte hade någon sjukskrivningsperiod under respektive månad 2012 och 2013. Frisknärvaron för de båda åren följer samma mönster, men var lägre under nio månader 2013.

### 5.7.2 Sjukfrånvaro

#### Sjukfrånvaroutveckling i procent 2004–2013

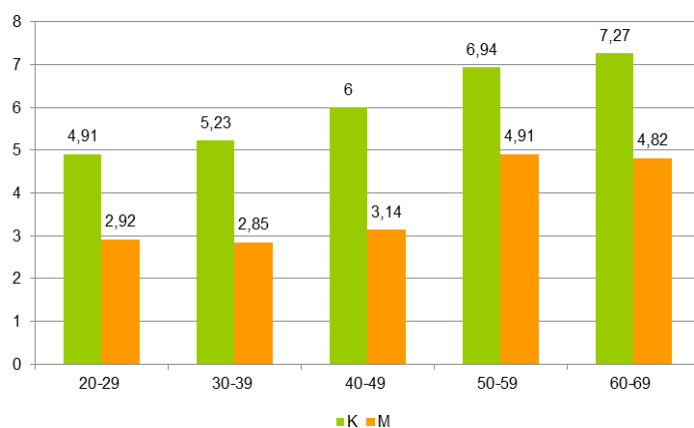


Sjukfrånvaron 2013 motsvarade 5,54% (6,07% för kvinnor och 3,97% för män), vilket var en ökning motsvarande 0,43 procentenheter i förhållande till föregående år. Sjukfrånvarovolymer är antal sjukdagar (kalenderdagar) dividerat med antalet anställningsdagar under perioden, multiplicerat med 100.

Sjukfrånvarovolymer 2013 (5,54%) motsvarade 20,2 kalenderdagar i genomsnitt per medarbetare. Motsvarande uppgift för 2012 var 18,7 kalenderdagar, det vill säga en ökning med i genomsnitt 1,5 kalenderdagar per medarbetare.

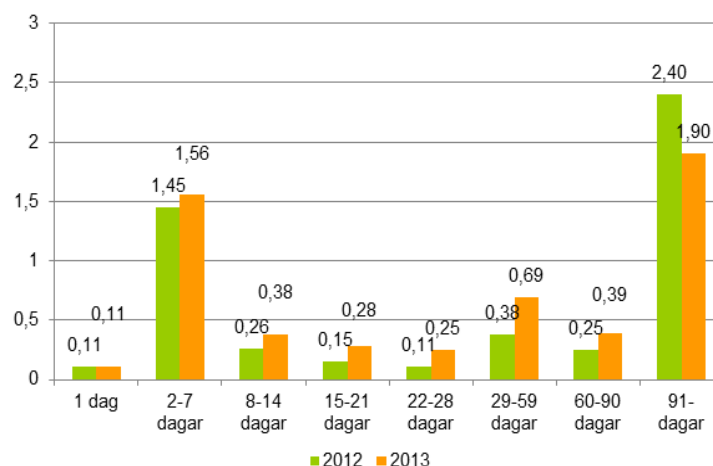
Vid en jämförelse under senaste tioårsperioden minskade däremot sjukfrånvaron med 2,34 procentenheter, vilket motsvarade en minskning med i genomsnitt 8,6 kalenderdagar/medarbetare.

#### Sjukfrånvarovolymer olika åldersintervall, kvinnor och män



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

#### Sjukfrånvarovolymer 2012 och 2013, fördelning olika intervall



Den största andelen av sjukfrånvaron i Malmö stad var långtidssjukfrånvaron över 90 kalenderdagar, som utgjorde 34% av den totala sjukfrånvaron 2013.

Sjukfrånvaro motsvarande 2-90 kalenderdagar ökade 2013 i förhållande till föregående år.

## Sjukfrånvarovolym totalt, kvinnor och män, juli-december, respektive förvaltning

Förvaltning	%		
	Totalt	Kvinnor	Män
Fastighetskontoret	3,62	6,17	0,39
Fritidsförvaltningen	3,80	2,83	4,28
Förskoleförvaltningen	7,11	7,33	4,79
Gatukontoret	2,31	3,33	1,31
Grundskoleförvaltningen	4,15	4,26	3,83
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	3,55	4,18	2,52
Kulturförvaltningen	3,04	3,50	2,30
Miljöförvaltningen	2,86	3,63	1,19
Serviceförvaltningen	4,91	5,74	4,01
Sociala resursförvaltningen	5,77	6,27	4,11
SoF Innerstaden	5,16	5,34	4,03
SoF Norr	5,82	6,05	4,46
SoF Söder	5,18	5,51	2,50
SoF Väster	6,20	6,57	3,81
SoF Öster	6,38	6,60	5,05
Stadsbyggnadskontoret	3,58	4,00	2,90
Stadskontoret	1,65	2,08	0,76

Sjukfrånvaron varierade mellan förvaltningarna. Den högsta sjukfrånvaron hade förskoleförvaltningen, stadsområdesförvaltningarna och sociala resursförvaltningen.

## Sjukfrånvarovolym 2012 och 2013, tio största yrkesgrupperna

	Antal månadsanställda	%	
		2012	2013
Undersköterska äldreomsorg	2763	6,28	7,28
Barnskötare	2166	6,82	7,69
Förskollärare	1842	6,15	7,35
Vårdare gruppboende	1142	6,25	7,20
Lärare grundskola tidigare år	945	3,67	3,32
Vårdbiträde äldreomsorg	762	6,67	7,10
Socialsekreterare	759	4,37	4,32
Lärare grundskola senare år	595	3,71	4,63
Lärare gymnasium allmänna ämnen	549	2,26	2,42
Handläggare övergripande verksamhetsplanering	496	3,12	2,72

Sjukfrånvaron inom de största yrkesgrupperna hade stor påverkan på förskoleförvaltningens, stadsområdesförvaltningarnas och sociala resursförvaltningens totala sjukfrånvarovolym. Sju av de tio största yrkesgrupperna hade högre sjukfrånvarovolym 2013 jämfört med föregående år.

## Obligatorisk sjukfrånvaroredovisning 2012 och 2013

	2012	2013
Total sjukfrånvarotid i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid	5,3	5,8
- varav tid med långtidssjukfrånvaro (över 60 dagar) i förhållande till total sjukfrånvaro	41,4	35,6
Sjukfrånvarotid för kvinnor i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid för kvinnor	5,8	6,3
Sjukfrånvaro för män i förhållande till sammanlagd ordinarie arbetstid för män	3,9	4,2
Sjukfrånvaro i åldersgruppen –29 år i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	3,8	4,2
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 30–49 år i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	4,8	5,5
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 50 år– i förhållande till gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid	6,5	6,8

Det är lagreglerat att årsredovisningen ska innehålla obligatorisk sjukfrånvaroredovisning utifrån särskilt anvisat beräkningsunderlag (inklusive visstidsanställda som är timavlönade, rehabiliteringssättning och förebyggande sjukpenning, exklusive tjänstledighet). Av denna anledning skiljer sig ovanstående siffror från tidigare redovisade uppgifter i kapitlet. Nyckeltalet långtidssjukfrånvaro över 60 dagar i den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen minskade 2013 i jämförelse med föregående år.

## 5.8 Sjuklönekostnader

De totala sjuklönekostnaderna för 2013 uppgick till 164 miljoner kronor. Kostnaderna för den korta sjukfrånvaron (dag 1–14) var 146 miljoner, 89% av de totala sjuklönekostnaderna.

## 6 HR - allmänt

### 6.1 Organisationsförändring

Den 1 juli fick Malmö stad en ny organisation som främst berörde verksamheter inom förskola/skola, vård och omsorg samt individ och familj. Förändringen omfattade totalt cirka 18 000 medarbetare, varav medarbetare framför allt i administrativa och samordnande funktioner blev direkt berörda genom byte av arbetsuppgifter, arbetsplats eller chef. Personalomställningen baserades på de utgångspunkter och principer kommunfullmäktige fattat beslut om, bland annat riktlinjer för intern bemanning och chefsrekrytering. Stadskontoret ansvarade för ledning och samordning av det kommungemensamma omställningsarbetet.

Organisationsförändringen innebar även ett omfattande arbete kring synkronisering av frågor som arbetstidsavtal, beslutsordning för HR, samverkansorganisation, företagshälsovårdsavtal. Arbetet med ett nytt organisationsträd kopplat till HR-systemet utgjorde ett särskilt projekt med egen styrgrupp med representanter från HR-service på serviceförvaltningen och stadskontorets HR strategiska avdelning.

### 6.2 Utveckling av underlag för planering och uppföljning

Utvecklingsarbetet med att ta fram ett effektivt stöd för planering och uppföljning av personal resulterade bland annat i att:

- ett stort antal statistikrapporter blev lättillgängliga för alla medarbetare i *KOLL HR-rapporter*
- en gemensam organisatorisk begreppsstruktur för HR- och ekonomisystemen etablerades i samband med organisationsförändringen, vilket underlättar uppföljning
- ett arbete inleddes med fokus på fördjupad uppföljning av timavlönade samt personalresurser generellt

En styrgrupp för gemensamma processer för ekonomi/HR tillsattes under året. På styrgruppens uppdrag togs ett underlag fram till gemensamt arbetssätt, innebärande ett bättre stöd till chefer från ekonomi/HR-funktioner. Utifrån detta prioriterade ekonomi- och HR-chefer inriktningen för det fortsatta gemensamma arbetet. Bland annat togs ett verktyg fram för chefer som stödjer kontinuerlig uppföljning av personalkostnader.

### 6.3 Samarbetsavtal HR-system

Under våren undertecknades ett samarbetsavtal som ett komplement till det löpande avtalet för HR-system med systemleverantören, Aditro. Samarbetsavtalet är fokuserat på att utveckla de självservicefunktioner för framför allt chefer och deras administrativa stöd som finns i HR-systemet. Avtalet kommer att följas upp i juni 2014.

### 6.4 HR-information för alla

Under 2013 påbörjades ett arbete att målgruppsanpassa all HR-information med syfte att förenkla för medarbetare och chefer att hitta rätt information.

*Min anställning* på Komin – en ingång för all HR-information till medarbetare lanserades under året. Ett motsvarande arbete med fokus på chefers behov inleddes, där HR är ett område utöver kommunikation och ekonomi.

# Malmö stads lönestatistik 2013, 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 män** innebär kvinnornas lön i procent av männens lön.

**Kvinnligt dominerade yrken (mer än 60%)**

**Manligt dominerade yrken (mer än 60%)**

**Jämnt könsfördelade yrken**

Yrkesgrupper	Kön	Antal	Medel- ålder	Medel- lön	Kv.lön i % av män	10:e	Median	90:e
Administratör annan	Total	95	43	23 921	100,1%	20 622	23 650	27 547
	K	68	44	23 926		20 972	23 584	27 480
	M	27	41	23 909		20 000	23 735	28 170
Administratör ekonomi	Total	40	51	24 896	99,2%	23 109	24 619	26 979
	K	33	53	24 860		23 705	24 644	26 516
	M	7	45	25 067			24 270	
Administratör information	Total	26	48	23 999	101,1%	20 478	23 256	29 064
	K	22	49	24 040		20 849	23 256	28 826
	M	4	41	23 771			22 928	
Administratör IT	Total	18	44	23 132	104,6%	20 840	22 950	25 272
	K	5	46	23 901			23 796	
	M	13	43	22 857		19 690	22 838	25 250
Administratör personal/löner	Total	64	44	24 882	104,1%	21 412	25 351	28 905
	K	60	44	24 943		21 412	25 503	29 029
	M	4	44	23 962			23 079	
Administratör skola/fritid	Total	95	49	25 177	111,3%	21 999	24 730	29 165
	K	78	51	25 644		22 585	25 200	29 639
	M	17	42	23 035		20 820	22 610	25 360
Administratör övergripande verkssamhet	Total	390	47	23 585	101,2%	21 095	23 483	26 058
	K	340	48	23 620		21 210	23 559	25 967
	M	50	46	23 350		19 938	22 826	26 368
Anläggningsarbete	Total	46	43	24 592	90,5%	22 950	24 600	26 475
	K	1	27					
	M	45	44	24 643		23 100	24 700	26 500
Antikvarie	Total	24	46	28 103	99,2%	26 189	27 700	30 699
	K	14	44	28 010		26 381	27 977	30 118
	M	10	49	28 235		26 119	27 372	31 037
Arbetsterapeut	Total	143	40	26 337	100,9%	23 760	26 300	28 882
	K	136	40	26 349		23 675	26 300	28 900
	M	7	41	26 110			26 150	
Arbetsterapibiträde	Total	14	45	23 581	102,6%	22 192	23 331	25 497
	K	9	43	23 793			23 735	
	M	5	48	23 200			22 776	



Arkivarie	Total	21	43	29 028	102,9%	24 745	28 583	34 138
	K	13	42	29 348		26 503	28 583	33 653
	M	8	45	28 507			28 179	
Badpersonal	Total	40	33	21 058	101,1%	19 790	20 960	22 920
	K	15	32	21 197		20 000	20 400	22 880
	M	25	33	20 975		19 400	21 000	22 780
Barnskötare	Total	2163	41	21 021	103,6%	18 000	20 700	24 372
	K	1939	42	21 096		18 220	20 740	24 430
	M	224	35	20 370		17 300	20 150	23 634
Behandlingsassistent/socialpedagog	Total	282	40	24 238	102,7%	21 612	23 800	27 254
	K	194	40	24 436		21 618	24 000	27 734
	M	88	39	23 795		21 656	23 500	26 589
Bibliotekarie	Total	144	44	27 760	103,2%	25 472	27 270	30 564
	K	113	45	27 947		25 551	27 400	30 601
	M	31	42	27 077		24 947	26 750	28 735
Biblioteksassistent	Total	57	47	23 209	107,4%	19 636	23 634	25 907
	K	39	51	23 727		21 097	23 988	26 139
	M	18	40	22 085		17 659	22 668	25 350
Biståndsbedömare	Total	121	40	26 832	101,0%	23 700	26 295	30 603
	K	115	40	26 845		23 580	26 295	30 770
	M	6	39	26 588			26 475	
Biträdesarbete annat	Total	36	45	21 730	102,8%	19 036	21 778	24 270
	K	29	45	21 846		18 770	21 800	24 228
	M	7	43	21 248			21 070	
Bygglövshandläggare	Total	19	43	31 303	104,4%	26 837	31 411	34 210
	K	11	43	31 864		29 492	31 800	34 500
	M	8	43	30 531			31 260	
Dagbarnvårdare	Total	12	53	23 378	101,3%	21 783	23 535	24 495
	K	11	53	23 404		21 720	23 720	24 500
	M	1	51					
Distriktssjuksköterska	Total	77	51	32 086	101,9%	29 320	32 400	34 740
	K	72	51	32 126		29 220	32 429	34 790
	M	5	48	31 512			31 200	
Elektriker/elmontör	Total	11	45	24 923		19 000	25 300	28 100
	K							
	M	11	45	24 923		19 000	25 300	28 100
Elevassistent	Total	314	39	21 243	102,4%	18 348	21 100	24 244
	K	173	41	21 467		18 710	21 430	24 246
	M	141	37	20 968		18 000	20 840	24 200
Fastighetsskötare	Total	27	48	24 044	104,1%	22 300	24 270	25 600
	K	1	34					
	M	26	48	24 007		22 250	24 185	25 600
Fordonsförare	Total	38	46	23 649	99,4%	21 500	23 900	25 030
	K	5	38	23 522			23 400	
	M	33	47	23 669		21 500	24 000	25 080
Fritidsledare	Total	131	40	22 553	98,6%	20 000	22 500	25 390
	K	55	40	22 369		19 880	22 000	25 040
	M	76	39	22 685		20 025	22 673	25 500
Fritidspedagog	Total	346	43	26 308	100,9%	23 500	26 190	29 192
	K	233	44	26 386		23 500	26 375	29 499
	M	113	40	26 147		23 518	25 950	28 822
Fysisk samhällsplan/projektör/arkitekt	Total	145	42	36 134	95,7%	30 462	35 552	42 198
	K	82	41	35 434		30 810	35 451	41 213
	M	63	45	37 044		29 998	35 855	45 208

Förrådsarbete	Total	19	54	22 324	99,0%	21 040	22 500	23 440
	K	6	51	22 178			22 095	
	M	13	55	22 392		20 162	23 000	23 560
Förskollärare	Total	1849	43	26 936	100,3%	23 750	26 700	30 288
	K	1751	43	26 940		23 700	26 700	30 286
	M	98	42	26 871		24 000	26 700	30 310
Handläggare annan	Total	165	45	28 267	95,0%	24 395	27 240	33 128
	K	118	44	27 853		24 326	27 041	32 563
	M	47	47	29 305		25 278	28 381	35 330
Handläggare ekonomi	Total	199	43	33 017	98,0%	25 745	33 169	39 494
	K	128	42	32 776		25 518	33 027	38 978
	M	71	44	33 456		26 361	33 532	40 703
Handläggare information	Total	104	41	30 110	100,9%	24 286	30 149	35 027
	K	72	41	30 190		24 453	30 305	34 522
	M	32	39	29 930		24 018	29 500	36 214
Handläggare IT	Total	59	45	31 541	97,4%	27 462	31 078	37 415
	K	13	47	30 902		27 585	29 795	34 391
	M	46	44	31 721		27 321	31 091	38 200
Handläggare konsumentfrågor	Total	10	47	29 863	101,2%	28 140	29 922	30 845
	K	6	45	30 000			29 997	
	M	4	50	29 656			29 871	
Handläggare miljöfrågor	Total	39	41	31 880	101,9%	24 846	32 219	37 491
	K	24	39	32 110		27 038	32 320	37 259
	M	15	43	31 514		24 038	32 118	38 117
Handläggare personal/löner	Total	127	44	33 101	92,7%	27 270	32 118	40 005
	K	107	44	32 693		27 560	32 017	38 577
	M	20	45	35 279		24 900	33 381	51 510
Handläggare upphandling/inköp	Total	11	44	33 165	105,3%	29 038	33 532	37 168
	K	6	38	33 936			36 310	
	M	5	51	32 239			32 421	
Handläggare övergr verk-plan	Total	505	45	33 141	91,7%	26 361	31 815	40 824
	K	350	44	32 246		25 695	31 318	39 193
	M	155	47	35 162		27 209	33 128	45 046
Hantverkare	Total	63	49	24 252	96,6%	20 920	24 600	27 140
	K	2	50	23 450			23 450	
	M	61	49	24 279		21 000	24 600	27 200
Ingenjör annan	Total	43	44	33 436	95,8%	28 280	32 371	39 764
	K	16	41	32 532		28 432	31 336	36 866
	M	27	46	33 971		28 280	33 835	39 875
Ingenjör drift	Total	22	52	33 752	84,4%	29 300	33 608	37 396
	K	2	39	28 886			28 886	
	M	20	53	34 239		29 381	34 088	37 648
Ingenjör fastigheter	Total	89	45	33 528	92,6%	28 566	32 876	39 603
	K	31	40	31 860		27 573	30 856	42 420
	M	58	47	34 419		29 901	34 320	39 471
Ingenjör park/gator	Total	10	41	33 424	84,7%	28 684	30 906	43 068
	K	4	36	30 149			30 655	
	M	6	45	35 608			31 942	
Instruktör/handledare	Total	49	45	27 834	107,2%	24 477	27 800	32 582
	K	17	46	29 114		25 913	28 000	34 069
	M	32	44	27 153		24 357	27 575	30 555
Jurist	Total	17	46	43 928	94,6%	38 992	44 511	49 066
	K	13	45	43 347		38 897	42 875	48 434
	M	4	51	45 815			45 461	

Kock	Total	206	45	22 536	101,2%	18 413	22 900	25 400
	K	152	46	22 604		19 000	23 000	25 300
	M	54	42	22 344		17 853	22 750	25 640
Kontorsvakmästare	Total	24	47	21 652	99,4%	19 342	21 817	23 311
	K	4	41	21 538			22 473	
	M	20	48	21 675		19 645	21 716	23 480
Kulturarbete	Total	26	50	30 397	101,6%	26 437	30 156	34 372
	K	18	49	30 543		27 154	30 156	34 926
	M	8	52	30 068			30 073	
Kulturarbete annat	Total	24	46	24 023	81,3%	20 049	23 869	27 508
	K	5	40	20 331			20 700	
	M	19	48	24 994		22 320	24 100	27 947
Kultursekreterare	Total	16	46	29 755	105,0%	27 498	29 057	31 533
	K	14	46	29 933		27 497	29 057	31 803
	M	2	47	28 508			28 508	
Kurativt arbete annat	Total	35	40	27 324	97,8%	23 600	27 346	31 812
	K	27	40	27 186		23 600	26 765	31 477
	M	8	41	27 787			28 518	
Kurator	Total	96	43	28 611	101,4%	25 660	28 500	31 580
	K	80	43	28 676		25 700	28 600	31 700
	M	16	40	28 281		25 499	27 900	30 522
Ledning administration	Total	63	54	59 407	89,4%	41 660	57 974	77 507
	K	31	55	56 036		41 410	52 419	73 225
	M	32	53	62 673		43 140	61 888	81 255
Ledning annan	Total	61	48	38 631	101,8%	30 048	37 522	47 521
	K	35	47	38 929		29 694	36 360	51 914
	M	26	50	38 230		30 402	39 543	45 248
Ledning barnomsorg	Total	120	52	40 480	96,6%	36 875	39 675	44 520
	K	109	52	40 350		36 592	39 650	44 540
	M	11	49	41 768		38 683	39 750	42 900
Ledning ekonomi	Total	18	51	53 712	91,1%	48 445	52 773	59 238
	K	8	50	50 963			52 975	
	M	10	52	55 912		50 308	52 217	67 207
Ledning funktionshindrade	Total	109	46	35 906	103,6%	30 540	34 700	42 703
	K	86	46	36 175		30 950	34 908	42 420
	M	23	46	34 902		30 220	34 500	41 956
Ledning information	Total	20	48	46 464	84,2%	41 350	44 440	51 208
	K	13	47	43 596		40 300	43 531	48 076
	M	7	49	51 791			47 470	
Ledning kultur turism och fritid	Total	49	49	39 732	89,5%	30 825	37 673	49 833
	K	29	49	37 909		31 688	37 370	44 359
	M	20	50	42 375		30 088	39 289	58 550
Ledning köks- och måltidsarbete	Total	28	46	29 226	91,6%	25 010	28 350	36 815
	K	20	47	28 476		24 780	27 450	36 714
	M	8	44	31 101			30 000	
Ledning personal	Total	34	49	48 338	109,0%	41 860	47 975	56 055
	K	24	49	49 538		37 900	49 137	56 762
	M	10	49	45 458		41 996	42 471	53 783
Ledning skola	Total	35	56	53 849	98,3%	49 876	54 035	58 016
	K	21	56	53 470		49 793	54 000	57 650
	M	14	55	54 418		50 600	54 288	58 577
Ledning socialt och kurativt arbete	Total	123	49	39 030	98,7%	34 340	38 279	44 654
	K	94	49	38 911		34 340	38 128	44 151
	M	29	51	39 416		34 168	39 542	45 540

Ledning tekniskt arbete	Total	119	50	39 810	91,8%	26 780	40 097	55 712
	K	41	48	37 617		25 700	38 582	50 500
	M	78	51	40 962		27 370	40 274	60 029
Ledning äldreomsorg	Total	216	48	35 121	102,4%	30 113	34 521	41 309
	K	183	49	35 248		30 060	34 694	41 955
	M	33	44	34 419		30 481	34 400	38 687
Logoped	Total	13	43	31 249	100,7%	28 080	31 400	32 955
	K	10	43	31 299		28 325	31 360	32 968
	M	3	45	31 083			32 250	
Lokalvårdare/städare	Total	317	48	20 415	101,6%	18 700	20 300	22 414
	K	241	49	20 490		18 925	20 480	22 358
	M	76	45	20 175		18 144	19 850	22 603
Lärar- förskolearbete annat	Total	481	42	24 552	97,0%	21 500	24 400	27 700
	K	380	41	24 391		21 500	24 400	27 255
	M	101	45	25 157		21 750	24 750	29 150
Lärare grundskola senare år	Total	570	43	27 886	101,6%	24 560	27 725	31 442
	K	381	43	28 031		24 800	27 800	31 540
	M	189	44	27 594		24 420	27 583	30 950
Lärare grundskola tidigare år	Total	909	44	27 935	99,6%	24 500	27 500	32 021
	K	748	44	27 916		24 500	27 600	32 000
	M	161	45	28 020		24 500	27 300	32 350
Lärare gymnasium allmänna ämnen	Total	648	46	31 095	102,0%	25 957	30 379	36 750
	K	412	46	31 321		25 850	30 747	36 990
	M	236	46	30 699		26 000	29 945	36 183
Lärare gymnasium yrkesämnen	Total	167	52	31 367	101,8%	26 826	31 732	35 444
	K	87	52	31 630		26 539	31 995	35 760
	M	80	52	31 080		27 981	31 201	34 388
Lärare kulturskola	Total	78	44	27 905	102,7%	24 500	27 625	32 678
	K	44	45	28 231		24 650	27 763	33 565
	M	34	42	27 484		24 549	27 338	30 565
Lärare praktiska/estetiska ämnen	Total	391	46	28 281	99,1%	24 230	28 000	32 500
	K	213	47	28 163		24 000	28 000	32 537
	M	178	46	28 420		24 630	28 000	32 199
Miljö- och hälsoskyddsinspektör	Total	57	38	30 853	98,7%	26 035	30 199	37 875
	K	35	36	30 700		26 023	30 098	37 875
	M	22	41	31 095		27 775	30 452	35 305
Museiarbete	Total	22	45	23 304	98,1%	21 769	23 139	24 494
	K	12	45	23 104		21 789	23 050	24 442
	M	10	46	23 545		21 620	23 189	25 925
Måltidspersonal	Total	251	48	21 102	106,4%	19 026	21 200	22 764
	K	231	49	21 208		19 410	21 400	22 798
	M	20	42	19 933		18 000	20 300	21 400
Måltidspersonal mottagningskök	Total	146	50	21 526	96,5%	19 180	21 385	24 050
	K	129	50	21 437		19 138	21 200	23 870
	M	17	49	22 205		19 676	21 850	24 810
Mätningssingenjör	Total	14	45	27 729	93,7%	25 431	27 649	29 078
	K	7	47	26 832			27 220	
	M	7	43	28 626			28 533	
Park-/trädgårdsarbete	Total	144	48	22 789	98,9%	19 715	22 200	26 570
	K	31	45	22 586		21 300	22 100	24 850
	M	113	49	22 845		19 620	22 200	27 120
Personlig assistent	Total	124	41	21 008	102,1%	18 900	20 625	23 450
	K	102	41	21 084		18 944	20 710	23 626
	M	22	37	20 650		18 620	20 350	22 514

Psykolog	Total	50	44	35 038	96,9%	32 352	34 351	38 387
	K	43	43	34 884		32 234	34 250	38 304
	M	7	52	35 983			36 020	
Receptionist/telefonist	Total	46	49	21 900	112,1%	20 806	21 640	23 491
	K	42	50	22 107		21 109	21 867	23 658
	M	4	36	19 725			20 152	
Rehab-och förebyggande arbete annat	Total	13	39	24 311		22 850	23 600	27 876
	K	13	39	24 311		22 850	23 600	27 876
Rektor	Total	186	50	42 662	98,3%	37 900	42 400	47 885
	K	123	51	42 414		37 406	41 958	47 913
	M	63	50	43 150		39 380	42 925	47 216
SFI-lärare	Total	96	46	29 355	99,4%	25 025	29 508	33 442
	K	87	46	29 339		25 021	29 365	33 531
	M	9	45	29 507			29 935	
Sjukgymnast	Total	94	38	26 068	96,2%	23 336	26 101	28 710
	K	80	37	25 915		23 090	25 900	28 530
	M	14	42	26 943		25 150	26 725	28 838
Sjuksköterska handik- och äldreoms/ger	Total	298	48	30 209	95,0%	26 500	30 300	33 506
	K	272	47	30 072		26 300	30 100	33 380
	M	26	51	31 640		29 725	31 775	33 976
Skolarbete annat	Total	32	47	22 862	113,2%	18 897	22 600	26 735
	K	15	47	24 367		20 148	24 240	28 583
	M	17	47	21 534		18 698	21 500	23 820
Skolsköterska	Total	82	51	31 736	102,5%	29 941	31 593	33 615
	K	81	51	31 746		29 932	31 686	33 660
	M	1	44					
Skötare behandlingsarbete	Total	61	48	23 192	104,1%	21 050	23 050	25 200
	K	48	49	23 389		21 126	23 548	25 245
	M	13	42	22 462		19 680	22 280	24 976
Socialt arbete, annat	Total	22	48	26 863	109,8%	24 311	25 874	29 460
	K	15	50	27 648		24 968	26 159	30 220
	M	7	44	25 181			25 250	
Socialsekreterare mynd barn och unga	Total	210	38	28 455	95,9%	25 295	27 472	33 138
	K	191	38	28 345		25 250	27 472	33 027
	M	19	43	29 553		25 930	28 684	33 988
Socialsekreterare mynd ek bistånd	Total	192	35	26 057	99,5%	23 735	25 351	29 987
	K	165	35	26 037		23 513	25 351	29 815
	M	27	37	26 178		24 240	25 351	30 270
Socialsekreterare mynd familjehem	Total	21	48	29 806	94,2%	26 563	29 997	31 790
	K	17	49	29 458		26 178	29 694	31 744
	M	4	46	31 285			31 613	
Socialsekreterare myndighet vuxna	Total	79	39	27 244	92,6%	24 000	27 260	30 775
	K	69	38	26 970		23 998	26 347	30 492
	M	10	42	29 130		26 488	28 785	32 421
Socialsekreterare samtal och behandling	Total	94	45	29 203	97,5%	26 321	29 038	32 290
	K	79	44	29 082		26 188	28 937	32 320
	M	15	49	29 838		27 795	29 846	32 128
Socialsekreterare stöd och rådgivning	Total	142	39	26 140	99,3%	23 132	25 609	29 644
	K	126	39	26 118		23 142	25 609	29 998
	M	16	42	26 308		22 953	26 411	29 250
Speciallärare	Total	96	54	32 327	99,3%	29 163	32 253	35 924
	K	81	54	32 291		29 225	32 300	35 700
	M	15	55	32 523		28 604	31 900	37 500



Specialpedagog	Total	247	52	31 463	98,6%	28 831	31 158	34 473
	K	230	52	31 432		28 785	31 195	34 365
	M	17	52	31 885		29 186	31 100	35 900
Studie- och yrkesvägledare	Total	83	47	28 563	95,2%	24 500	28 692	32 241
	K	70	47	28 345		24 500	28 620	31 835
	M	13	50	29 775		24 882	29 688	34 922
Tekniker allmänteknisk	Total	15	47	25 541	88,9%	22 820	24 500	29 488
	K	2	39	23 050			23 050	
	M	13	49	25 924		22 800	25 366	29 844
Tekniker annan	Total	15	53	26 962	90,3%	24 090	25 957	30 199
	K	2	46	24 676			24 676	
	M	13	54	27 313		24 531	27 100	30 502
Tekniker drift	Total	24	44	27 031	103,1%	23 070	27 050	30 149
	K	4	48	27 733			29 316	
	M	20	43	26 890		23 610	26 750	29 916
Tekniker IT	Total	54	43	25 337	103,3%	23 074	25 456	27 326
	K	5	45	26 098			25 937	
	M	49	43	25 260		22 982	25 452	27 250
Undersköterska hemvård/hemsjukv	Total	16	48	22 368	104,0%	20 105	22 140	24 428
	K	13	50	22 532		19 928	22 700	24 447
	M	3	42	21 659			21 842	
Undersköterska äldreomsorg	Total	2761	46	22 381	100,9%	19 600	22 380	25 000
	K	2537	46	22 397		19 600	22 420	25 053
	M	224	46	22 199		19 820	22 100	24 500
Vaktmästare	Total	231	49	22 528	99,1%	20 200	22 523	25 242
	K	16	42	22 347		20 000	22 100	25 397
	M	215	49	22 541		20 260	22 523	25 084
Vårdare dagverksamhet	Total	300	42	23 349	99,6%	20 565	23 200	26 100
	K	217	42	23 323		20 700	23 315	25 965
	M	83	40	23 417		20 500	23 050	27 000
Vårdare gruppboende	Total	1139	43	22 022	102,6%	19 300	22 000	24 750
	K	860	44	22 159		19 327	22 233	24 846
	M	279	42	21 598		19 211	21 500	24 302
Vårdbiträde äldreomsorg	Total	759	41	21 009	101,4%	18 461	21 000	23 891
	K	626	42	21 060		18 399	21 030	23 963
	M	133	41	20 769		18 622	20 879	22 700