

# Kompetensförsörjning Kulturnämnden 2025

---

## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund och syfte .....</b>	<b>3</b>
<b>Sammanfattande analys kompetensutmaningar .....</b>	<b>4</b>
<b>Kompetensförsörjning.....</b>	<b>5</b>
Kvantitativ analys .....	5
Rekryteringsbehov .....	5
Riskanalyser.....	5
<b>Kompetensbrist specifik.....</b>	<b>6</b>
<b>Chefsförsörjning.....</b>	<b>8</b>
<b>Äskande och uppföljning av medel .....</b>	<b>9</b>
Äskande av medel .....	9
Uppföljning av medel.....	9
<b>Kompetensförsörjningsplan .....</b>	<b>10</b>
Alla yrkeskategorier .....	11
Sammanslagning av yrkesgrupper .....	11
Sammanslagning av yrkesgrupper II .....	11
Sammanslagning av yrkesgrupper III .....	12
Alla yrkeskategorier II .....	12
Alla yrkeskategorier III.....	12

## Bakgrund och syfte

Kompetensförsörjning handlar om att skapa förutsättningar för verksamheten att fungera och utvecklas. Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Det viktiga utvecklingsarbetet sker i verksamheten mellan medarbetare och chef. Analysen ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt.

Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamheternas behov och tillgång på kompetens i verksamheten. I denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens kompetensförsörjningsarbete och behov samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta. Rapporten sammanställs stadsövergripande och den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer beslutas av kommunstyrelsen och är underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som tas fram vartannat år.

## Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Kulturnämnden har utifrån sina verksamhetsplaner genomfört en analys av sitt kompetensförsörjningsbehov på avdelningsnivå utifrån fyra fokusområden: *specialistkompetens, digital kompetens, ledarskap inkl. chef-, och projektledning, samt mångfald och inkludering*. Utifrån denna analys har en sammanställning och handlingsplan tagit fram. Den sammanvägda bilden är det finns ett större behov av kompetenshöjande insatser men att kompetensförsörjningsbehovet inte är verksamhetskritiskt.

# Kompetensförsörjning

Analysen är baserad på nämndens verksamhetsplan och målsättning, vilken i sin tur utgått ifrån en prognostiserad befolkningsökning.

## Kvantitativ analys

Kulturnämnden bedriver en mångfacetterad verksamhet för och till Malmöborna och utifrån det besitter nämnden en hög grad av specialistkompetens. Med hänsyn till att den digitala utvecklingen sker i snabb takt, skapas möjligheter och även utmaningar gällande systemanvändning, AI samt den allmänna kunskapen kring media och information, såväl inom nämnden som verksamheten för Malmöborna. För att säkra en god kompetensförsörjning såväl kortsiktigt som långsiktigt, pågår det ett fortlöpande arbete gällande kompetensöverföring och att utveckla dessa kompetenser.

## Rekryteringsbehov

Kulturnämnden har en relativt lång personalomsättning, vilket innebär att det behöver läggas extra vikt att säkerställa rätt kompetens vid varje rekrytering. Med hänsyn till att nämnden har en mångfacetterad verksamhet med flertalet specialistkompetenser finns det en begränsad rekryteringsbas. Detta påverkar även vid chefsrekryteringar där specialistkompetens ska kombineras med erfarenhet inom chef- och ledarområdet, då flertalet av nämndens chefer även har en hög grad av operativt arbete. Vid rekryteringstillfälle, ser även Kulturnämnden ett ökat behov av att efterfråga fördjupad kompetens inom dataanalys, e-tjänster och systemförvaltning inom specifika yrkesgrupper.

## Riskanalyser

Kulturnämnden ser ett större behov av kompetenshöjande insatser inom sin fokusområden; specialistkompetens, digital kompetens, ledarskap inkl. chef-, och projektledning, samt mångfald och inkludering. Kulturnämnden har ett större behov av kompetenshöjande insatser men har gjort bedömningen att risken som återfinns av behovet av kompetenshöjning är mindre allvarlig och att sannolikheten att risken inträffar är medelnivå, enligt Malmö Stads gradering gällande risker.

### Risker, dvs konsekvensen av gapet;







- **Inte allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas inte av gapet.
- **Mindre allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas till viss del av gapet men konsekvensen bedöms vara mindre allvarlig (kan tex medföra tillfällig försämrad kvalitet av service som inte drabbar medborgarna påtagligt.)
- **Allvarlig;** verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas påtagligt negativt av gapet (kan tex medföra påtagligt försämrad kvalitet av service med risk för att medborgare drabbas mycket negativt, kraftiga budgetunderskott, sjukskrivningar hos medarbetare eller kraftigt ökad personalomsättning.)

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

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

## Kompetensbrist specifik

I detta avsnitt redovisas nämndens specifika kompetensförsörjningsbehov för olika yrkesgrupper. Redovisning sker i tabellen nedan, där även riskanalysen framgår. I kommentarerna vid varje rad framgår vilka befattningar som faller in under respektive sammanslagning av yrkesgrupper.

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Antal ca	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
<b>Alla yrkeskategorier</b>	Digital kompetens	650	 Mindre allvarlig	 Medel	Vi vill utveckla den digitala kompetensen uppdelat inom två områden. 1. Digitala system och användning inkl AI 2. Medie-och informationskunnighet inkl AI Avser alla befattningar inklusive chefer på alla nivåer.
<b>Sammanslagning av yrkesgrupper</b>	Digital kompetens (fördjupad kompetens)	270	 Mindre allvarlig	 Medel	Fördjupad kompetens inom dataanalys, e-tjänster och systemförvaltning Avser följande befattningar: utvecklingssamordnare utvecklingssekreterare projektledare strateg bibliotekarie och övrig bibliotekspersonal chefer på alla nivåer (avdelning, enhet, sektion)
<b>Sammanslagning av yrkesgrupper II</b>	Ledarskap inkl chef-och projektledning	140	 Mindre allvarlig	 Medel	Kompetens inom projektledning och processarbete behöver förstärkas och utvecklas. Avser följande befattningar: utvecklingssamordnare utvecklingssekreterare projektledare strateg chefer på alla nivåer (avdelning, enhet, sektion)  Säkerställa en god chefsförsörjning. Avser befattning:  chef

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Antal ca	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
<b>Sammanlagning av yrkesgrupper III</b>	Specialist kompetens	70	 Mindre allvarlig	 Medel	Kompetenshöjande insatser gällande kort-och långsiktig kompetensförsörjning Avser befattning: chef samtliga nivåer  Kompetenshöjande insatser gällande bemanningsplanering för att säkerställa kostnadseffektiv och behovsstyrd schemaläggning Avser befattning: -sektionschefer/enhetschefer samt administrativ personal som arbetar med bemanningsplanering
<b>Alla yrkeskategorier II</b>	mångfald och inkludering	650	 Mindre allvarlig	 Medel	Stärka arbetet mot att bredda kompetensförsörjningen inom mångfald och inkludering Befattning: Alla
<b>Alla yrkeskategorier III</b>	utveckla kunskaper kring hantering av hot och våld situationer	650	 Mindre allvarlig	 Medel	Avser alla befattningar

## Chefsförsörjning

Utifrån chefers förutsättningar gällande antalet medarbetare, så har kulturnämnders chefer ca 11 medarbetare i snitt vilket innebär flertalet chefer även utför en större del operativt arbete. Detta kan i sin tur innebära ett minskat utrymme för enskild chef gällande individuell utveckling inom chef- och ledarområdet. Utifrån detta arbetar nämnden med kontinuerliga kompetenshöjande insatser i form av utbildning, ledarforum och nätverkande för att ytterligare stärka cheferna i sina uppdrag och för att skapa en enhetlig chef- och ledarkultur inom nämnden.

När det gäller befintlig chef- och ledarkompetens så behålls den till stor del inom nämnden på grund av relativt låg personalomsättning inom befattningen. På samma gång begränsas möjligheterna gällande extern tillförsels vid rekrytering och då det även finns en utmaning att finna eftersökt kompetens utifrån en begränsad rekryteringsbas på grund av specialistkompetens, historiskt löneläge samt ur ett mångfald- och inkluderingsperspektiv. För att bygga in ledarerfarenhet hos medarbetare erbjuds deltagande i projekt samt möjlighet till tidsbegränsade chefsuppdrag.



## Äskande och uppföljning av medel

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

### Förvaltningens kommentar

Kulturnämnden har fått 1200 000 kr ur avsatta budgetmedel och har med hjälp av dessa kunnat ta fram två kompetenshöjande insatser.

1. Nämnden har utbildat internutbildare som i sin tur håller i obligatoriska utbildningar inom hot och våld för samtliga medarbetare i förvaltningen. Avsatta medel 850 000 kr

2. Malmö Lär, Malmö stads digitala lärplattform, har startats upp och där fokus inledningsvis är att komplettera Malmö stads befintliga och kommande utbildningspaket. Avsatta medel: 350 000 kr

### Äskande av medel

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel
<b>Alla yrkeskategorier</b>	juni-december 2025	650	Kompetenshöjande insats	Utveckla vårt digitala utbildningspaket i Malmö lär	350 000	
<b>Alla yrkeskategorier III</b>	juni-december 2025	650	Kompetenshöjande insats	Öka kunskaper inom hantering av hot och våld situationer för att bidra till än ännu bättre arbetsmiljö	850 000	

### Uppföljning av medel

Yrkeskategori	Beviljade medel	Uppföljning	Eventuella avvikelser (mål/syfte, antal osv)	Överskott/underskott	Omfördelade medel	Omfördelade medel - kommentar
<b>Alla yrkeskategorier</b>	350 000					
<b>Alla yrkeskategorier III</b>	850 000					

## Kompetensförsörjningsplan

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

Malmö stads arbetssätt i kompetensförsörjningsfrågan bygger på antagandet om att utveckling uppnås om **kompetens – uppdrag – förutsättningar** hänger ihop och balanseras. Det betyder att om ett av dessa områden inte kan matcha övriga, behöver något av övriga områden anpassas. När tex medarbetarnas kompetens inte matchar uppdraget de ska utföra behöver antingen kompetensen, uppdraget eller förutsättningarna anpassas och utvecklas. Annars kommer verksamheten inte fungera. Som serviceorganisation är Malmö stad beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna klara uppdraget.

Det finns som bilden nedan visar olika påverkansfaktorer. Detta avser både sådant Malmö stad styr över och sådant kommunen måste förhålla sig till och som påverkar kompetensförsörjningen. För olika yrkeskategorier har olika påverkansfaktorer olika stor betydelse. Utöver dessa har Malmö stad också olika verktyg att välja mellan för att säkra rätt kompetens på rätt ställe. Olika verktyg och åtgärder har olika effekt på olika yrkeskategorier och individer. Kompetensförsörjningsplanerna behöver därför anpassas.

### Kompetensförsörjning

Vårt aktiva arbete med att minska gapet mellan den tillgängliga kompetensen och kompetensbehovet.

#### Verktyg för att säkra kompetensen

- Lärande
- Introduktion
- Ledarskap
- Bemanningsplanering
- Lön
- Arbetsmiljö
- Omställningar
- Varumärket
- Villkor
- Rekryteringar
- Digitalisering
- Verksamhetsutveckling



#### Påverkansfaktorer

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



Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning.

I planen grupperar förvaltningarna sina aktiviteter inom 10 olika områden;

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

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Inom nämnderna pågår många olika insatser löpande. I denna plan redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

Kulturförvaltningen har valt att fokusera på områdena rekrytering (omr.1), arbetsmiljö (omr.2), kompetensutveckling/lärande, (omr. 4), aktiva åtgärder (omr. 5), chefsförsörjning (omr. 6) samt schemaläggning och bemanning (omr.9)

## Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
<b>Kompetensutveckling</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Kompetensutveckling i digitala system, användandet av AI och medie-och informationskunnighet  Erfarenhetsutbyte inom digital kompetens  Utveckling av utbildningspaket i Malmö lär	
<b>Malmö lär</b>	2025-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Utveckling av utbildningspaket i Malmö lär	

## Sammanslagning av yrkesgrupper

Aktivitet	Slutdatum
<b>Stärka kunskapen inom specifika områden inom digitalisering</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Stärka den digitala kompetensen inom dataanalys, e-tjänster och systemförvaltning anpassat för utvalda befattningar.	
<b>Eftersöka digital kompetens vid rekrytering</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Riktad rekrytering mot digital kompetens inom dataanalys, e-tjänster och systemförvaltning inom utvalda befattningar.	

## Sammanslagning av yrkesgrupper II

Aktivitet	Slutdatum
<b>Projektleddning och processarbete</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Öka kunskaper inom projektleddning och processarbete via utbildning för utvalda befattningar	
<b>Chefsförsörjning</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Erbjuda medarbetare möjlighet till tidsbegränsade anställningar inom chefsuppdrag samt möjlighet att arbeta i projekt	

## Sammanslagning av yrkesgrupper III

Aktivitet	Slutdatum
<b>Kompetenshöjande insats gällande kompetensförsörjning</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Erbjuda chefer kompetenshöjande insats inom kompetensöverföring i syfte att säkerställa att specialistkompetens utvecklas och bibehålls inom organisationen	
<b>Bemanningsplanering</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> För att säkerställa en kostnadseffektiv och behovsstyrd bemanning, erbjuda kompetenshöjning för befattningar med arbetar med bemanningsplanering	

## Alla yrkeskategorier II

Aktivitet	Slutdatum
<b>Breda mångfald genom rekrytering</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Arbeta för att rekryteringsprocessen bidrar ännu mer till att bredda kompetensförsörjningen inom mångfald och inkludering	
<b>Inkludering</b>	2027-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Stärka kunskaper inom vikten av inkludering i enighet med stadens syn på allas lika värde	

## Alla yrkeskategorier III

Aktivitet	Slutdatum
<b>Utbildning inom hot och våld</b>	2025-12-31
<b>Aktivitetsbeskrivning</b> Stärka kunskaper genom dialog och praktiska övningar	