



Tjänsteskrivelse

Datum

2025-12-18

Vår referens

Ulrika Schöldström

HR-specialist

Ulrika.Scholdstrom@malmo.se

Motion Jacqueline Maly (SD) och Lisbeth Persson Ekström (SD) om införande av trohetsbonus till medarbetare inom kommunala verksamheter STK-2025-708

Sammanfattning

Jacqueline Maly (SD) och Lisbeth Persson Ekström (SD) yrkar i en motion att kommunfullmäktige uppdrar åt berörda nämnder att utreda hur en trohetsbonus till medarbetare inom kommunens kommunala verksamheter kan införas och återkomma med ett förslag på införande innan nuvarande mandatperiods slut.

Stadskontoret har berett motionen och redogör i ärendet för Malmö stads pågående åtgärder och riktlinjer inom lönebildning och kompetensförsörjning som bidrar till att skapa förutsättningar för att kunna erbjuda nuvarande medarbetare ett långt och attraktivt arbetsliv.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

1. Kommunfullmäktige anser Jacqueline Malys (SD) och Lisbeth Persson Ekströms (SD) motion om införande av trohetsbonus till medarbetare inom kommunala verksamheter besvarad med hänvisning till vad som redovisas i ärendet.

Beslutsunderlag

- Motion Jacqueline Maly (SD) och Lisbeth Persson Ekström (SD) om införande av trohetsbonus till medarbetare inom kommunala verksamheter
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260105 Motion av Jacqueline Maly (SD) och Lisbeth Persson Ekström (SD) om införande av trohetsbonus till medarbetare inom kommunala verksamheter



Beslutsplanering

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-01-05

Kommunstyrelsen 2026-02-04

Kommunfullmäktige 2026-02-26

Beslutet skickas till

Jacqueline Maly (SD)

Lisbeth Persson Ekström (SD)

Stadskontoret, HR-avdelningen

Stadskontorets handläggare

Ärendet

Kommunfullmäktige har att yttra sig över en motion från Jacqueline Maly (SD) och Lisbeth Person Ekström (SD) angående att kommunfullmäktige uppdrar åt berörda nämnder att utreda hur en trohetsbonus till medarbetare inom kommunens kommunala verksamheter kan införas och återkomma med ett förslag på införande innan nuvarande mandatperiods slut. Motionärerna anser att det är betydelsefullt att införa belöningar och incitament för kommunens medarbetare som väljer att vara trogna mot sin arbetsplats under lång tid. Motionärerna anser att dessa erfarna medarbetare behöver uppmuntras och premieras. De ska inte halka efter i löneutvecklingen och måste få möjlighet att utvecklas i sitt arbete på bättre villkor. Motionärerna tycker att en lång yrkeserfarenhet och kompetens i kombination med kontinuitet ska generera en lönebonus för svårrekryterad person inom vård- och omsorg, men även yrkesgrupper som arbetar inom socialtjänstförvaltningen. God lönebildning med incitament som skiljer sig från andra arbetsgivare kan ha en viktig funktion som bidragande till att kommunen skulle kunna vara än mer konkurrenskraftig i sin rekrytering samt en vinnande strategi för att behålla sina medarbetare under långa perioder.

Motionen har beretts av stadskontoret.

Bakgrund

Välfärdens kompetensförsörjning

Med demografiska förändringar, snabb teknologisk utveckling och en grön omställning följer en ökad efterfrågan på välfärdstjänster och alltmer hårdnad konkurrens om arbetskraften. Välfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. För att kunna möta kompetensutmaningen blir det avgörande att kommuner och regioner kan rekrytera och utveckla och behålla kompetens eftersom medarbetarna och deras kompetens är själva kärnan i leveransen av välfärdstjänsterna. Det är av största vikt att regionen och kommunen som arbetsgivare bedriver en politik som ökar förutsättningarna för att



välfärdens verksamheter kan stå stadiga i en föränderlig och snabbvärdig värld och kan möta framtidens behov.

I enlighet med SKR:s rapport (Framtidens kompetens, Lotta Gemzell SKR 2024) om synen på välfärdsjobb så är såväl unga som redan yrkesverksamma positivt inställda till arbeten som är meningsfulla och viktiga och som har trygga anställningsvillkor. Det torde innebära att rekryteringspotentialen för kommunen framöver är god. Enligt SCB:s Arbetsmiljöundersökningen så tycker fyra av fem medarbetare i kommuner och regioner att de har ett mycket meningsfullt arbete. Det är långt fler än genomsnittet på arbetsmarknaden. (SKR publikation; Säg hej till ditt kollektivavtal SCB Arbetsmiljöundersökningen)

Motivatorer hos medarbetare

När det gäller befintliga medarbetare så finns det flera studier kring vilka drivkrafter som motiverar huruvida man som anställd stannar kvar hos samma arbetsgivare. Givetvis har varje individ specifika drivkrafter utifrån en samverkan mellan genetiska, biologiska, psykologiska, sociala och kulturella faktorer men förutom att motivation påverkas av vem vi är så har situationen och sammanhanget vi befinner oss i betydelse. Som arbetsgivare innebär det att det är viktigt att tänka långsiktigt och fokusera på det som ger effekt för att - i möjligaste mån - ge rätt sorts belöningar som den enskilde och verksamheten gynnas av. En kombination av yttre och inre motivation kan hjälpa individen att hålla sig fokuserad både på kortsiktiga och långsiktiga mål och göra det lättare att upprätthålla effektivitet, en god prestation och uthållighet.

Yttre motivation är baserat på externa belöningar- som lön, förmåner, erkännande och belöningar för prestationer. Viktigt är att balansera yttre motivation med inre motivation över tid eftersom förväntan om- och vanan av- externa belöningar kan leda till minskad inre motivation över tid och till och med en lägre prestation. För att yttre motivation ska upplevas som positivt och bidra på rätt sätt så måste verktyget användas på ett klokt vis. Förmåner som stödjer hälsa och balans mellan arbete och privatliv kan bidra till att minska stress och är samtidigt ett exempel på yttre motivatorer som visar att arbetsgivaren värdesätter medarbetarnas arbete och välmående. Studier kring till exempel socialsekreterares inre och yttre motivatorer om varför man trivs och stannar kvar på arbetet (gjorda av forskare Rúna i Baianstovu, lektor i socialt arbete på Örebro universitet) visar att möjlighet att reflektera tillsammans med kollegor är en sak som gör att socialtjänstens medarbetare trivs på jobbet. Andra faktorer är meningsfullhet i arbetet, självbestämmande och känslan av att göra skillnad och att man har handlingsutrymme att fatta egna beslut. Medarbetare som upplever att de är en del av ett team och som har en chef med rätt förutsättningar, trivs bättre på jobbet och vill



oftare stanna i kvar yrket. På sikt kan det leda till att skapa en mer positiv och produktiv miljö.

Studier som ”Mynaks Kunskapssammanställning Senior Arbetskraft” visar att just äldre medarbetare uppskattar följande faktorer för att stanna kvar länge i sitt arbete

- Balans mellan krav och kontroll i arbetet.
- Bra fysisk arbetsmiljö. Bra ergonomi och hjälpmedel.
- Möjlighet till återhämtning.
- Anställningstrygghet. Äldre medarbetare har ofta svårare att få nytt jobb.
- Stöd vid införande av ny teknik och digitalisering.
- Belöning som motsvarar det utförda arbetet. Bekräftelse och uppskattning från arbetsgivaren.
- Att ens kunskaper och erfarenheter tas tillvara.
- Att man får vara med i nya projekt och utmaningar fast det inte är långt kvar till pension.
- Att man får kompetensutveckling fast det inte är långt kvar till pension.

SKR har konstaterat att det inte är möjligt att möta framtidens kompetensutmaning enbart genom att fokusera på nyrekrytering. Som arbetsgivare måste kommuner och regioner kunna främja nuvarande medarbetares utveckling och karriär i välfärden. Att göra karriär kan vara att traditionellt klättra uppåt i en hierarki men det kan också vara att tillskansa sig specialkunskaper, att ges möjlighet till omväxling i arbetet eller att kunna vara kreativ tillsammans med kollegor. Möjligheter till kontinuerlig kompetensutveckling och att tydliggöra karriärmöjligheter är ett strategiskt verktyg inom organisationen för att kunna utveckla och behålla medarbetare och optimerar samtidigt personalresurserna. Det går att tydliggöra och kommunicera kompetensutvecklings- och karriärvägar genom att arbetsgivaren utvecklar strukturerade modeller som utgår från verksamhetens behov av kompetens. Dessa modeller kan användas vid kompetens- och bemanningsplanering, i samband med rekrytering, i medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare om hur medarbetaren kan utveckla sin kompetens och samtidigt göra karriär och för att ta fram individuella utvecklingsplaner.

Malmö stads arbete med förmåner, utvecklingsmodeller och övriga initiativ

SKR bidrar och stödjer kommunernas lokala arbete med kompetensförsörjning som Malmö stad efterlever och tillämpar. Som arbetsgivare kraftsamlar Malmö stad arbetet



med att möta kompetensutmaningen genom att på olika sätt använda de nio nationella strategier som SKR lyfter fram. Strategierna fokuserar på hur arbetsgivarna kan ta vara på den kompetens som finns hos dagens medarbetare, fortsätta vara attraktiva arbetsgivare och hitta nya lösningar. De centrala parterna har också fortsatt sin stora gemensamma kunskapsatsning med fokus på friskfaktorer i syfte att skapa en långsiktigt hållbar och hälsosam arbetsmiljö. Parterna arbetar gemensamt med flera frågor som ska stärka kompetensförsörjningen och möjligheter för medarbetare till omställning och kompetensutveckling. En del i arbetet är dialogen med regeringen om frågor av gemensamt intresse för att stärka välfärdens kompetensförsörjning.

Utöver de nio strategierna finns också koncept som SKR stödjer och tillhandahåller, så kallade medarbetarlyft. Tydliga och sammanställda personalförmåner i ”Säg hej till ditt kollektivavtal, SKR 2024” som ingår i de centrala huvudöverenskommelserna mellan de fackliga organisationerna och SKR för ett bra och gynnsamt arbetsliv, är också ett stöd för Malmö stad som arbetsgivare i kommunikationen med medarbetare för att synliggöra innebörden av en anställning i kommunen.

Det finns därmed befintliga beprövade och kvalitetssäkrade åtgärder som kommunen kan arbeta med för att trygga kompetensförsörjningen över tid. Utan att i detta motionssvar presentera en fullödlig sammanställning så visar ett urval av kommunens övergripande gemensamma åtgärder en bild av den mångfacetterad miljö som erbjuds för att få medarbetare med skilda motivatorer att kunna utvecklas och stanna kvar hos Malmö stad som arbetsgivare över tid.

Kompetensförsörjningsstrategi

I Malmö stad finns ett tydligt stöd för varje förvaltningsledning i arbetet med kompetensförsörjning. Kommunen har ett gemensamt och systematiskt arbetssätt för kompetensförsörjning. Det innebär att varje förvaltning analyserar och identifierar kompetensgap, gör riskanalyser, sätter kompetensmål och upprättar kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda gapet. Kompetensförsörjningsarbetet leds och drivs av chefer tillsammans i ledningsgrupper och i dialog med fackliga representanter i förvaltningsråd. Det är en integrerad del av verksamhetsutvecklingen. Tre handlingsvägar är särskilt avgörande för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen;

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



Kompetensmodell

Vartannat år, genom ett gemensamt arbete i kompetensförsörjningsprocessen analyseras behov och tillgång på kompetens per förvaltning. Då får kommunen fram ett övergripande kompetensgap per yrkesgrupp. För att det gapet ska kunna stängas behövs planer på olika nivåer. En av de viktigaste planerna är medarbetarens individuella utvecklingsplan. Kompetensmodellen är en förlängning av kommunens övergripande kompetensanalys och ett stöd i arbetet med medarbetarens utveckling kopplat till verksamhetens behov. Kompetensmodell är ett verktyg för att beskriva möjligheter till utveckling inom en yrkesgrupp och för att medarbetare och chefer ska kunna se och beskriva behovet av kompetens i verksamheten matchat med vilken roll/zon medarbetaren trivs i, vilka arbetsuppgifter och ansvar hen vill ha och vad som krävs för att nå dit. Det betyder att det inte räcker med att ha en viss kompetens, den ska också matchas till rätt uppgifter och ansvar. I Malmö stad benämner vi det kompetensmodell. Det kan innebära att man som medarbetare utvecklas traditionellt genom att klättra uppåt i organisationshierarkin men också att man fördjupar sig inom sitt yrke eller vidareutvecklas horisontellt inom organisationen. Att man som medarbetare kan utvecklas och bli yrkesskicklig inom flera olika ”zoner” eller roller. Det är viktigt att se möjligheten till progression, avancemang och möjligheten till kontinuerlig utveckling – inte bara genom att ta sig till en ny zon, utan att också utvecklas i den zon man befinner sig.

Kompetenshöjande åtgärder i budget 2025 och 2026

Staden arbetar långsiktigt med kompetensförsörjning. För att ytterligare säkra möjliggörandet av olika kompetensinsatser i kommunen har kommunfullmäktige beslutat att avsätta 78 miljoner till kompetenshöjande insatser till medarbetarna i Malmö stad under 2025. I 2026:s års budget avsätts fortsatta medel för kompetenshöjande insatser.

Det innebär en stor satsning på kompetenshöjande insatser för de medarbetare som arbetar närmast Malmöborna i kommunens välfärdsverksamheter (Förskola, skola och vård och omsorg nämns särskilt). Dessa medarbetares erfarenheter och kunskap är avgörande för att kunna bedriva en likvärdig verksamhet med hög kvalitet. Fler ska ges möjlighet att växa och utvecklas i sin yrkesroll.

Exempel på insatser;

- Kompletterande utbildning för nå formell yrkesnivå
- Yrkessvenska



- Vikarier
- Tillräcklig grundbemanning
- Valfärdsteknik (med syfte att förbättra arbetsmiljö o öka trygghet hos brukarna)

Chefer i välfärden arbetar ofta i ett högt tempo med stora krav. Detta påverkar inte bara de som har ett chefsuppdrag utan även medarbetarna, verksamhetens kvalitet och i slutändan de som verksamheten finns till för. Genom att stärka chefers organisatoriska förutsättningar kan man skapa en mer hållbar arbetsmiljö och stabila verksamheter. Rätt förutsättningar ger vinster i form av minskad personalomsättning, bättre måluppfyllelse och högre kvalitet.

I kommunen bedrivs ett program för att kunna erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter för medarbetare, att öka intresset för chefsrollen och att utveckla den interna chefsförsörjningen. Det heter *Framtida Chefer* och är en vidareutveckling av programmet *Framtida Ledare* som har funnits i Malmö stad sedan 1999.

Malmö stad ger kursen *Utvecklande Ledarskap* som är framtagen, beprövad och kvalitetssäkrad av Försvarshögskolan och är den ledarmodell som har tydligast påverkan på såväl medarbetarnas utveckling och välmående som på det organisatoriska resultatet. Modellen erbjuds till kommunens samtliga chefer och hittills har 700 chefer i staden genomfört utbildningen.

I juni 2025 beslutade kommunfullmäktige att införa ett riktvärde på högst 30 medarbetare per chef för Malmö stads nämnder. Beslutet är en del i arbetet med att stärka chefers förutsättningar att utöva sitt uppdrag. Beslutet syftar till att skapa god arbetsmiljö för chefer och medarbetare genom att skapa förutsättningar för chefer att utöva ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap. Beslutet förväntas även bidra positivt till att medarbetares motivation och prestation samt verksamhetens resultat.

Förlängt arbetsliv

En viktig del av kompetensförsörjningen är att staden skapar förutsättningar för medarbetare att stanna kvar längre upp i åldrarna. Det kräver fortsatta insatser inom det hälsofrämjande arbetet, att stärka arbetet med friskfaktorer, erbjuda goda anställningsvillkor, bryta normer och attityder kopplat till äldre i arbetslivet och ett åldersmedvetet ledarskap. Andelen medarbetare i kommunen som är 66 år eller äldre fortsätter att öka och har ökat med 321 medarbetare från 2015 till 2024. Även medelåldern för medarbetare i kommunen som avgår med pension har höjts. 2008 var den 63,2 år, 2018 var den 65,1 och 2024 var den 65,8 år.



Enligt en undersökning från SKR (Förlängt arbetsliv SKR 2024) så kan många tänka sig att arbeta längre om förutsättningarna är de rätta. Drivkrafterna för att arbeta längre skiljer sig åt bland medarbetarna varför det krävs olika verktyg för att stödja ett förlängt arbetsliv. Genom att strategiskt arbeta för ett förlängt arbetsliv och med ett åldersmedvetet ledarskap kan arbetsgivaren behålla senior kompetens längre i organisationen, möjliggöra mentorskap och kompetensöverföring till yngre kollegor samt skapa mer åldersmedvetna arbetsplatser där olika generationer samarbetar.

En utredning av stadskontoret i Malmö stad har lett fram till två arbetsgivarverktyg för att skapa förutsättningar för att fler som kan och vill arbeta längre ska ges möjlighet till detta. Resultatet är två modeller där den ena ger en möjlighet till flexibel avgång med en lägre tjänstgöringsgrad men högre pensionsintjänande och en modell med utbetalning av en premie från 65 år. Kommunstyrelsen beslutade (§323) den 15 oktober 2025 att ge stadskontoret i uppdrag att genomföra en fördjupad utredning avseende de två föreslagna modellerna i syfte att införliva dem i Malmö stads pensionsriktlinjer att börja gälla från och med den 1 april 2026. Stadskontoret fick samtidigt i uppdrag att ta fram och implementera ett stödmaterial till chefer i arbetet med att möjliggöra ett förlängt arbetsliv för Malmö stads medarbetare.

Malmö stads förutsättningar inom lönebildning

Dagens kunskapssamhälle med en decentraliserad syn på medarbetarskap och ledarskap har idag centrala avtal som stödjer den lokala lönebildningen. SKR:s uppdrag är att teckna centrala kollektivavtal, att stärka kommuner och regioner i arbetsgivarrollen och ge möjlighet till egna lösningar inom hela det arbetsgivarpolitiska området.

Bland de grundläggande principerna för lönebildningen i avtalen framgår att arbetsgivarna har ett stort ansvar för lönebildningen. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Det är av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.

Det är varje enskild arbetsgivare som bäst avgör vilket ekonomiskt utrymme som finns för löneökningar och hur det utrymmet ska fördelas. Hos en arbetsgivare som arbetar med individuell lönesättning, ges också den enskilde medarbetaren möjlighet att påverka sin egen lön genom sitt bidrag till verksamhetens måluppfyllelse och verksamhetsutveckling. Kopplingen mellan arbetsresultat och lön ska vara tydlig.

Med hänsyn tagen till de centrala avtalen, diskrimineringslagstiftning, nationell samordning och kommunens budget utformas den lokala lönebildningen.

Principer för lönesättning i Malmö stad



Grunden för lönesättning och lönebildning för medarbetare ges dels i de centrala kollektivavtal som parterna på arbetsmarknaden förhandlar fram och dels av den lönepolicy och de riktlinjer i övrigt som beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Chefer ges erforderligt stöd för att kunna följa och kommunicera stadens gemensamma arbetssätt i löneöversynsprocessen som beskriver förberedelsearbete, genomförande, uppföljning och analys samt dialogen mellan arbetsgivare och fackliga organisationer på såväl kommungemensam som förvaltningslokal nivå. För ett erforderligt statistikunderlag finns ett IT-stöd att tillgå (KOLL) som (bland annat) ger tillgång till alla löner, vilket samtliga medarbetare i Malmö stad har behörighet till.

Gemensamt för alla verksamheter är att ge service med god kvalitet till Malmöborna. Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare där lönestruktur och anställningsvillkor för stadens yrken skapar goda förutsättningar för att kunna behålla, utveckla och rekrytera engagerade medarbetare med rätt kompetens. Lönepolitiken har ett långsiktigt syfte och är gemensam för stadens förvaltningar. All lönesättning ska ske individuellt och differentierat och utgår från verksamhetens uppdrag och mål. Förvaltningarnas strategiska arbete för att uppnå önskvärda lönerelationer och lönespridning balanseras och övervägs i förhållande till kompetensförsörjningsbehov med beaktande av omvärlden. Grunden för löneutveckling är medarbetarens kompetens och sätt att utföra arbetet i förhållande till ansvar och svårighetsgrad. Ett gott arbetsresultat ska leda till en god löneutveckling över tid. Vid översyn av lön görs bedömningen av prestationen med stöd av kända och förankrade kriterier kopplade till verksamhetens uppdrag och mål. Chefer ansvarar för att i dialog med medarbetare på individuell nivå konkretisera verksamhetens uppdrag och följa upp medarbetarnas resultat. En god lönespridning i stadens yrken möjliggör en löneutveckling som stärker medarbetarnas motivation och arbetsresultat vilket leder till ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet i verksamheten.

Med utgångspunkt i löneavtalet och kommunens övergripande principer för lönebildningen tillsammans med förvaltningarnas löneanalyser som underlag fastslår Kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (AGU) årligen den inriktning som ska genomsyra kommunens lönebildning. Här har de senaste åren särskilt lyfts vikten av ett långsiktigt lönebildningsarbete med fokus att höja den 90:e percentilen i flera yrken för att på så sätt verka för en möjlig löneutveckling över tid för yrkesskickliga, seniora och erfarna medarbetare som i hög grad bidrar till verksamhetens mål.

Vidare har Malmö stads lönebildning lett till att flera yrken inom de fokusgrupper som motionärerna lyfter fram inom vård- och omsorg samt socialtjänstförvaltningen särskilt uppmärksammas och fått högre utfall i samband med löneöversyn under ett flertal år.



Stadskontorets bedömning

Sammantaget är stadskontorets bedömning att kommunens kompetensförsörjningsaktiviteter, grundläggande avtalsprinciper, gällande löneavtal och politiska riktlinjer för lönebildning resulterar i att Malmö stad idag har stora möjligheter att skapa förutsättningar för att kunna erbjuda nuvarande medarbetare ett långt och attraktivt arbetsliv.

Det är av största vikt att fortsätta arbetet med en aktiv lönebildning med stöd i de centrala kollektivavtalen tillsammans med övriga pågående åtgärder för att kunna möta de diversifierade behov som kommunens medarbetare- med olika motivatorer- har behov av. Högre utfall i löneöversyn till uppmärksammade grupper som identifierats i löneanalyser i kombination med individuella prestationer och med medarbetare som stannar kvar längre än tidigare i kommunen visar att aktiviteterna ger resultat som vi fortsatt måste tillämpa, vidareutveckla och bibehålla över tid istället för att utreda nya enskilda insatser såsom en trohetsbonus som motionärerna föreslår.

Förslaget är därför att motionen ska anses besvarad.

Ansvariga

Nicklas Löfström Nämndsekreterare
Johanna Juhlin HR-direktör
Andreas Norbrant Stadsdirektör