



## Tjänsteskrivelse

**Datum**

2026-03-13

**Vår referens**

Petra Smedjeback

HR-specialist

petra.smedjeback@malmo.se

## Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025

**STK-2025-1305**

### Sammanfattning

I ärendet redovisas en sammanställning av Malmö stads nämnders redovisade kompetensgap, riskanalyser och planer. Sammanfattningsvis visar nämndernas rapporter att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen lägger rapporten "Sammanställning av Malmö stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025" till handlingarna.

### Beslutsunderlag

- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 251120 § 347 Särskilt yttrande (M)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 arbetsmarknads- och socialnämnden.
- Kulturnämnden beslut 251125 §136 särskilt Yttrande (M) och (C)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 Kulturnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 251211 § 382
- SBN 2025-12-11 Kompetensförsörjningsplan 2026-2031
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 251218 §195
- Kompetensförsörjningsrapport
- 2025 gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Tekniska nämnden beslut 251215 §323



- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 tekniska nämnden
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 251218 §125 Särskilt yttrande (M+C) och (V)
- Enkel prövning av barnets bästa - Kompetensförsörjningsplan 2026-2027
- Uppföljning av Rapport Kompetensförsörjning aktivitetsplan 2023
- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 förskolenämnden
- Förskolenämnden beslut 251217 § 158 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 fritidsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 251218 § 167
- Servicenämnden beslut 251217 § 121 Särskilt yttrande (V)
- Kompetensförsörjningsplan 2025 servicenämnden
- Kompetensförsörjning 2026-2027 för stadskontoret
- Kommunstyrelsens arbetsutskott 251215 § 580
- Grundskolenämnden beslut 251217 § 197 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 grundskolenämnden
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260323 Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025

## **Beslutsplanering**

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-03-23

Kommunstyrelsen 2026-04-01

## **Beslutet skickas till**

Fritidsnämnden

Funktionsstödsnämnden

Förskolenämnden

Grundskolenämnden

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Hälsa- vård och omsorgsnämnden

Kommunstyrelsen

Kulturnämnden

Miljönämnden

Revisorskollegiet

Servicenämnden

Stadsbyggnadsnämnden

Tekniska nämnden

Valnämnden



Överförmyndarnämnden  
Stadskontoret, HR-avdelningen  
Stadskontorets handläggare

## Ärendet

### Nämndernas redovisade kompetensutmaningar

Sammanfattningsvis visar nämndernas rapporter att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

Flera yrkesgrupper uppvisar stora kvantitativa gap/underskott till följd av personalomsättning, pensionsavgångar och demografiska förändringar samt att volymbehoven i flera stora verksamheter är fortsatt betydande.

De kvalitativa gapen är också stora. Det beror bland annat på att kompetenskraven ökar genom ökad komplexitet i uppdraget, lagstiftning och reformer, förändrade nyttjandemönster samt krav på digitalisering och dokumentation. För många av yrkesgrupperna krävs en omfattande förflyttning från nuvarande kompetensnivå till en högre nivå. Detta gäller särskilt inom välfärdens kärnverksamheter, där kraven på kvalitet, rättssäkerhet, samverkan, dokumentation och specialiserad kunskap har ökat över tid. I flera verksamheter innebär detta att även vid stabil eller minskande volymer kvarstår ett betydande behov av kompetensutveckling och strategisk kompetenssäkring.

Särskilt framträdande är utmaningarna i de stora nämnderna (HVON, FSN, ASN, GRN, GVN och FRSKN), där riskerna kopplas till större yrkesgrupper, specialistkompetenser och chefers förutsättningar. Gemensamt lyfts ett rekryterings-, kompetensutvecklings-, och omställningsbehov i brukarnära verksamheter, bland annat inom omsorg (undersköterskor, sjuksköterskor och specialistkompetenser), funktionsstöd (stödassistenter, stödpedagoger, aktivitetsledare och legitimerade yrken), socialtjänst (socialsekreterare med erfarenhet) samt pedagogisk verksamhet (behöriga lärare, speciallärare/specialpedagoger och yrkeslärare). Övriga nämnders rapporter visar sammanfattningsvis att kompetensutmaningar i hög utsträckning handlar om att attrahera, behålla och utveckla specialistkompetenser och senior kompetens, men även digital omställning. Nämnderna beskriver ett generellt behov av kompetensutveckling, lärande och en förmåga, både organisatoriskt och hos individer, att ställa om kompetens.

### Nämndernas riskanalyser

I det gemensamma arbetssättet arbetar man fram riskanalyser, det vill säga vilken är risken för verksamheten och arbetsmiljön om gapet inte stängs och vad sannolikheten är. Gemensamt betonas att flera av riskerna är kopplade till kvalitativa kompetensgap: behovet handlar om rätt kompetensnivå, erfarenhet och specialisering – inte antal medarbetare.



Riskerna är störst där kompetensbrist direkt påverkar rättssäkerhet, patientsäkerhet, likvärdighet, kvalitet och kontinuitet, samt där arbetsmiljöfaktorer och omsättning riskerar att förstärka bristsituationen. Särskilt lyfts risker kopplade till socialsekreterare inom barn och unga/familjehem, sjuksköterskekompetens och avancerade omsorgsinsatser, funktionsstödsyrken med krav på dokumentation, bemötande och språk, skolans behöriga lärare och speciallärare samt chefers förutsättningar.

### **Sammanfattade kompetensutmaningar**

- Velfärdens större yrkesgrupper: undersköterskor, stödassistenter/stödpedagoger samt aktivitetsledare.

Legitimerade yrken:

- Sjuksköterskor och specialistkompetenser inom vård/omsorg samt rehabiliteringsprofessioner (tex fysioterapeuter)
- Behöriga lärare, speciallärare/specialpedagoger, förskollärare samt yrkeslärare.
- Socialsekreterare med erfarenhet.
- Chefer i första linjen: chefers förutsättningar och chefstäthet är avgörande för stabilitet, arbetsmiljö och kvalitet.
- Kompetensväxling, kompetenshöjning för flera yrkesgrupper tex barnskötare och vårdbiträden.

Analysen tydliggör därmed att stadens kompetensförsörjningsutmaning är dubbel: dels att säkerställa tillräcklig bemanning, dels att genomföra en långsiktig kvalitativ kompetensförflyttning. Detta ställer krav på samordnade insatser inom utbildning, kompetensutveckling och arbetsmiljö, snarare än enbart ökad nyrekrytering.

### **Nämndernas åtgärder i planerna**

I nämnderna pågår många olika insatser löpande. I denna planen redovisas inte alla insatser. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse. Sammanfattningsvis är detta fokusområdena i planerna;

- Attrahera och rekrytera: långsiktig samverkan med utbildningsaktörer, praktik/arbetsplatsförlagt lärande och stärkt rekryteringsprocess.
- Introduktion och lärande i arbete: mer strukturerad introduktion, lärplattformar och verksamhetsnära kompetensutveckling.



- Utveckla och behålla: kompetensväxling, karriärvägar och friskfaktorer för att minska omsättning och höja kompetensnivå.
- Ett omfattande arbete inom arbetsmiljö och rehab med SAM, hot/våld, otillåten påverkan och chefers förutsättningar.
- Chefsförsörjning: successionsplanering, chefsintroduktion/mentorskap och ökad chefstäthet samt avlastande stöd. Fokus på första linjens chefer.
- Utvecklade arbetssätt och digitalisering: stärkt digital kompetens, dokumentation och effektivare resursutnyttjande.

### **Stadskontorets bedömning**

Bedömningen är att nämndernas rapporter utgör ett relevant och bra underlag för framtagandet av den nya stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som kommer att beredas framöver och behandlas av kommunstyrelsen under hösten.

Förslaget är att kommunstyrelsen lägger sammanställningen av dessa rapporter till handlingarna.

### **Ansvariga**

Nicklas Löfström Nämndsekreterare

Johanna Juhlin HR-direktör

Andreas Norbrant Stadsdirektör