

Kompetensförsörjning 2026–2027

Stadskontoret

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	3
Sammanfattande analys kompetensutmaningar	4
Kompetensgap	5
Kvantitativa gap.....	5
Kompetensspecifika gap.....	5
Riskanalys.....	6
Chefsförsörjning.....	8
Äskande och uppföljning av medel	9
Kompetensförsörjningsplan	10
Aktivitetsplan 2026–2027	10

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. Analysen ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt. Det viktiga utvecklingsarbetet sker i verksamheten mellan medarbetare och chef.

Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamheternas behov och tillgång på kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på två och fem års sikt.

När kompetensgapet är identifierat upprättas riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från kompetensförsörjningsstrategin: vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetssätt och vi satsar på innovativ samverkan. Åtgärder kan ske inom flera områden såsom rekrytering, arbetsmiljö och rehabilitering, lön (medellöneförflyttning), kompetensutveckling och lärande, aktiva åtgärder mot diskriminering, chefsförsörjning, omställning, förlänga arbetslivet, schemaläggning och bemanning samt verksamhetsutveckling, förändring och utvecklade arbetssätt.

I denna rapport redovisas kommunstyrelsens analys och kompetensförsörjningsplan för stadskontoret. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, specifika kompetensbrister, identifierade risker utifrån kompetensgap samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta.

Rapporten sammanställs stadsövergripande. Den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer beslutas av kommunstyrelsen och utgör underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som tas fram vartannat år.

Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Analysen har under hösten 2025 genomförts för de största av stadskontorets befattningsgrupper med undantag av chefsbefattningar där ett särskilt utvecklingsarbete pågår. För att klara av uppdraget ser förvaltningen kompetensutmaningar som utgörs av både kvantitativa och kompetensspecifika gap. De kompetensspecifika gapen på organisatorisk nivå avser både kunskapsområden och förmågor.

Stadskontoret är den enda förvaltningen med ett helhetsuppdrag i staden. Det uppdraget innebär att vi kopplar ihop synergier mellan förvaltningarna och förstärker det som redan görs. Vi utmanar med nya perspektiv och visar på möjligheter för staden som helhet. Vi navigerar och pekar ut riktningen för helheten och ger kraft att utvecklas i de övergripande och gemensamma frågorna. Med detta som utgångspunkt arbetar stadskontoret för att utveckla och stärka oss som jobbar här.

Planerade åtgärder utgår ifrån detta helhetsuppdrag och vår samlade förmåga att rikta, utmana och förstärka utvecklingskraften. Fortsatt utvecklingsarbete planeras för att stärka chefer och medarbetare i sina olika roller. Fokus kommer också att ligga på utbildning och annan kompetensutveckling samt att förbättra och effektivisera verksamheten.

Kompetensgap

Kompetensgap är skillnaden mellan ett framtida kompetensbehov och befintlig tillgång på kompetens. Analysen utgår ifrån verksamhetens behov av kompetens utifrån uppdrag och mål. Gapen och personalomsättningen tillsammans med andra parametrar som till exempel sjukfrånvaro, pensionsavgångar och tjänstledighet påverkar det faktiska rekryteringsbehovet.

Analysen omfattar de största befattningsgrupperna på stadskontoret, exklusive chefsbefattningar. Stadskontorets chefsförsörjningsarbete kommenteras i ett eget avsnitt. Tjänster inom området IT, system och digitalisering har idag ingen enhetlig befattning på stadskontoret och där har en sammanslagen analys gjorts. All bedömning, både kvantitativ och kompetensspecifik, utgår ifrån förvaltningens samlade kompetens på grupp- och organisationsnivå, aldrig individnivå.

I Malmö stads kompetensförsörjningsplaner görs skillnad mellan kvantitativa, kvalitativa och kompetensspecifika gap. Kvalitativa gap bygger på en nivåmodell som beskriver kompetensnivåerna viss, god, hög samt mycket hög kompetens. Denna modell har inte tillämpats i stadskontorets analys och därmed används heller inte begreppet kvalitativa gap.

Kvantitativa gap

Tabellen nedan visar om befattningsgrupperna behöver minska, öka eller vara oförändrad på två respektive fem års sikt. Bedömningen är ungefärlig och där kvantitativa gap identifierats handlar det om behov av förstärkning med någon eller ett antal tjänster.

Behovet av kompetens påverkas av faktorer i organisationen och i omvärlden. Det kan handla om samhällstrender som teknikutveckling och artificiell intelligens, förändrad lagstiftning och om malmöbornas och förvaltningarnas behov. Bedömningen i tabellen nedan utgår ifrån nuvarande prioriteringar och arbetssätt i kombination med yttre och inre påverkansfaktorer. Det innebär att nya beslut, prioriteringar, vägval eller ändrad ambitionsnivå framåt gör att behovet kommer att behöva omprövas jämfört med vad som identifierats idag.

Förändrade arbetssätt bedöms i flera fall kunna åtgärda gapet och därmed minska eller ta bort behovet av förstärkning. Analysen ska alltså inte enbart ses som ett underlag för rekryterings- och bemanningsplanering utan främst som ett stöd för att prioritera och planera fortsatt utveckling av verksamheten.

Kompetensspecifika gap

Där det inte kommenteras specifikt i tabellen nedan handlar gapet om generella områden som på olika sätt berör flera befattningar och där stadskontoret ser behov av att stärka kompetensen hos förvaltningen i stort. Dessa områden beskrivs här.

Analyserna visar att det finns ett ökat krav på personliga förmågor utifrån stadskontorets uppdrag och position, oavsett befattning. Det kan handla om att kunna driva stora projekt och komplexa processer, att ha helhetsperspektiv och systemförståelse samt omställningsförmåga i förhållande till snabba förändringar i omvärlden såväl som i organisationen och uppdragen. Stadskontoret behöver även arbeta för att öka mångfalden bland medarbetare och chefer för att spegla Malmös bredd av erfarenheter och förstå och möta stadens behov.

Det finns också utmaningar inom specifika kunskapsområden som berör många befattningar och funktioner utifrån olika perspektiv. Exempel på det är informationssäkerhet i allmänhet och IT-säkerhet, dataskydd samt juridik på området i synnerhet. Här sker en snabb utveckling och i flera fall har

förvaltningarna kommit långt i frågorna och efterfrågar stöd som stadskontoret i dagsläget har svårt att erbjuda.

Ett annat prioriterat område är beredskap kopplat till en bredd av hot, inte enbart krig. Det handlar även om exempelvis klimatfrågor, polarisering och hot mot demokratin. Är vi rustade för nästa kris? Beredskap är ett perspektiv som behöver integreras i verksamheten via styr- och ledningssystem för att skapa en robust motståndskraft.

Riskanalys

Riskanalysen avser sannolikhet att kompetensgapet inte fylls och konsekvenser därav. Båda delar bedöms utifrån tre nivåer: inte allvarlig, mindre allvarlig, eller allvarlig risk, samt låg, medel eller hög sannolikhet.

- 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 till exempel medföra tillfällig försämrad kvalitet av service som inte drabbar medborgarna påtagligt.)
- Allvarlig: verksamheten och/eller arbetsmiljön påverkas påtagligt negativt av gapet (kan till exempel medföra påtagligt försämrad kvalitet av service med risk för att medborgare drabbas mycket negativt, kraftiga budgetunderskott, sjukskrivningar hos medarbetare eller kraftigt ökad personalomsättning.)

Bedömningen av sannolikhet utgår ifrån det aktuella rekryteringsläget, hur tillgänglig kompetensen bedöms vara på marknaden. Framför allt är vissa inriktningar svåra att rekrytera, till exempel beredskapssamordnare och jurister med kompetens inom informationssäkerhet samt erfarna redovisningsekonomer.

Yrkeskategori	2 års sikt	5 års sikt	Risk	Sannolikhet	Kommentar
Beredskapssamordnare	 Mer	 Mer	 Allvarlig	 Medel	Kvantitativt och kompetensspecifikt gap
Controller	 Samma	 Samma	 Inte allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap
Ekonom	 Samma	 Mer	 Inte allvarlig	 Medel	Kompetensspecifikt gap samt behov av kvantitativ förstärkning i samband med kommande pensioner.
HR-specialist	 Mer	 Mer	 Mindre allvarlig	 Låg	Kvantitativt och kompetensspecifikt gap. Hög arbetsbelastning påverkar kvalitet och utvecklingsarbete.
Kommunikatör	 Samma	 Samma	 Mindre allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap
Näringslivsutvecklare	 Samma	 Mer	 Mindre allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap samt på sikt kvantitativt gap kopplat till

					näringslivets behov i en föränderlig omvärld.
Stadsjurist	 Mer	 Mer	 Mindre allvarlig	 Medel	Kompetensspecifikt gap samt kvantitativt gap kopplat till efterfrågan i organisationen.
Upphandlare	 Samma	 Samma	 Inte allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap
Utredare	 Samma	 Samma	 Mindre allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap bland annat avseende viss analyskompetens
Utvecklingssamordnare	 Samma	 Samma	 Mindre allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap
Verksamhetscontroller	 Samma	 Samma	 Inte allvarlig	 Låg	Kompetensspecifikt gap
Yrkesgrupper inom IT, system och digitalisering	 Mer	 Samma	 Allvarlig	 Medel	Kvantitativt och kompetensspecifikt gap

Chefsförsörjning

Chefsförsörjning innebär att säkerställa att chefer i Malmö stad har rätt kompetens för att klara uppdraget och nå verksamhetens mål. Det omfattar också att ta tillvara och stimulera intresset för chefs- och ledarskap, kvalitetssäkra chefsrekryteringen, introducera, utveckla och motivera chefer för ett hållbart och gott ledarskap. I Malmö stad pågår arbete inom chefsförsörjning genom flera kommunövergripande aktiviteter. Stadskontorets chefsförsörjning utgår ifrån både stadens chefsförsörjningsarbete och det förvaltningsinterna långsiktiga utvecklingsarbetet som rör vår position i staden. Här beskrivs några delar av pågående och planerat arbete.

Chefens uppdrag

En beskrivning av chefens uppdrag har tagits fram för att skapa en gemensam och tydlig bild av chefens uppdrag och öka förståelsen för de roller och det ansvar som ingår. Uppdraget beskrivs i de tre rollerna arbetsgivare, verksamhetsansvarig och ledare.

Chefskompetenser för stadskontoret

Med utgångspunkt i chefens uppdrag har fem kompetenser identifierats som framgångsfaktorer på stadskontoret. Till varje kompetens hör en beskrivning samt beteendexempel på när kompetensen är underanvänd, välanvänd respektive överanvänd. Dessa är framtagna under 2024 genom ett gemensamt arbete bland förvaltningens chefer.

- Navigera i komplexitet
- Skapa förutsättningar
- Rikta, driva, skapa resultat
- Engagera och involvera
- Utveckla och förbättra

Utvecklande ledarskap

Malmö stad satsar på Utvecklande ledarskap, som är en vetenskapligt förankrad modell och utbildning. Alla stadskontorets chefer har under 2025 genomgått utbildningen med undantag för nyrekryterade chefer. Utbildningarna kommer att fortsätta, och stadskontoret kommer arbeta med att hålla ledarskapsmodellen aktuell.

Chefers förutsättningar

Under 2026 startar stadskontoret upp ett arbete med verksamhetsanalyser med Chefoskopet som verktyg för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar att lyckas i sitt uppdrag.

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.

Period	Insats	Mål o syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel	Ev. avvikelser
2025	STK föreslår att en del av medlen för "Kompetenshöjande insatser" används för att finansiera en stadengemensam samordning och vidareutveckling av kommunens Learning Management System (LMS) – Malmö Lär. Malmö Lär spelar en avgörande roll i att skapa en effektiv och samordnad kompetensutveckling för alla medarbetare i kommunen.	Eftersom många kompetensutvecklingsbehov är gemensamma mellan olika förvaltningar, finns en tydlig möjlighet att genom en central organisering: Möta brett efterfrågade behov Effektivisera administrationen Främja likvärdighet Skapa hållbar kompetensutveckling	500 000 (500 000 beviljade)	Budgetmedel 2025	Inga avvikelser

Kompetensförsörjningsplan

Arbetet med den förvaltningsinterna kompetensförsörjningen ingår i stadskontorets grunduppdrag. Analysen ska löpande ligga till grund för prioriteringar inför rekryteringar och eventuella förändringar i grundbemanningen samt skapa förutsättningar för budget- och verksamhetsplaneringen. I det förvaltningsinterna utvecklingsarbetet är ambitionen att kompetensförsörjning, budget och verksamhetsplanering sker enligt en samlad process.

Aktiviteter inom ramen för förvaltningens kompetensförsörjning pågår i olika former idag och planeras även fortsättningsvis inom områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla, områden som ingår i den modell för kompetensförsörjning Malmö stad tillämpar. Av dessa ligger fokus i denna plan särskilt på aktiviteter inom området utveckla och motivera, med ambitionen att ta vara på befintliga medarbetare och deras kompetens samt ge dem möjlighet att utvecklas och vilja vara kvar i organisationen i takt med att verksamheten utvecklas.

Aktivitetsplan 2026–2027

Aktivitet	Beskrivning	Ansvarig funktion
Fortsätta utveckla chefskapet på stadskontoret	Chefens roller som verksamhetsansvarig, arbetsgivare och ledare, samt stadskontorets chefskompetenser, ska fortsätta implementeras i till exempel medarbetarsamtal, vid rekrytering och kompetensutveckling. I nästa steg ska lönekriterier tas fram som utgår ifrån rollerna och kompetenserna. Förvaltningen kommer fortsätta att satsa på utbildningen Utvecklande ledarskap och nya chefer kommer att genomgå den. Verksamhetsanalyser ska genomföras för att arbeta med chefers förutsättningar enligt verktyget Chefoskopet.	HR- och kommunikationsenheten
Fortsätta utveckla medarbetarskapet på stadskontoret	Medarbetarens roller som verksamhetskunnig, tjänsteperson i kommunen och kollega ska kompletteras med kompetenser enligt motsvarande modell för chefer på stadskontoret. Roller och kompetenser ska implementeras i till exempel medarbetarsamtal, vid rekrytering och kompetensutveckling. I nästa steg ska lönekriterier tas fram som utgår ifrån rollerna och kompetenserna.	HR- och kommunikationsenheten
Ta fram anpassade utbildningspaket för stadskontoret	Gemensamma utbildningsbehov ska kartläggas och baspaket för chefs- och medarbetarrollerna ska skapas. Utbildningsplattformen Malmö lär ska användas för att samla och överblicka utbildningarna som kan vara både digitala och lärarledda. Vid behov skapas eller köps nya utbildningar in. Baspaketen blir även en del av den planerade introduktionen för nyanställda medarbetare. De blir också en grund för dialog om kompetens- och karriärutveckling för alla medarbetare.	HR- och kommunikationsenheten
Spegla Malmö	Förvaltningen ska fortsätta delta i projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö samt implementera nya arbetssätt som utvecklas inom ramen för detta.	HR- och kommunikationsenheten
Planera för smart verksamhetsutveckling och säker digitalisering	Fortsätta pågående utvecklingsarbete som syftar till att stärka förvaltningens samlade digitala kompetens både vad gäller kunskap hos medarbetare och organisatorisk förmåga att driva frågorna.	Intern ledning och samordning

Aktivitet	Beskrivning	Ansvarig funktion
Ny arbetsplats och nya arbetssätt	Stadskontoret ser flytten till Rådhuset som ett tillfälle att fortsätta utveckla verksamheten i linje med förvaltningens uppdrag och position i staden.	Intern ledning och samordning