

Kompetensförsörjning 2025

Servicenämnden

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	3
Inledning	3
Sammanfattande analys kompetensutmaningar	4
Specifik kompetensbrist	5
Chefsförsörjning	5
Uppföljning av budgetmedel 2025	7
Äskande av medel och uppföljning 2026	8
Kompetensförsörjningsplan	9

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 och den administrativa leveransen 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 denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens rekryteringsbehov, specifika kompetensbrister, identifiera risker 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. I den stadsgemensamma informationen om och guide till Malmö stads kompetensförsörjningsprocess utgår man från en analys baserat på kort sikt (2 år) och lång sikt (5 år). Serviceförvaltningen har valt att utgå från en analys baserat på 5 år.

Inledning

Vartannat år analyserar nämnderna verksamheternas behov av ny kompetens samt befintlig kompetens i verksamheten. Den gemensamma bilden över nämndens kompetensutmaningar underlättar och ger stöd inför samarbete, prioriteringar, kommunikation och ger underlag till beslut och samverkan.

Serviceförvaltningens uppdrag är att ansvara för serviceverksamheter som drivs i kommunal regi. Vi underlättar för stadens övriga förvaltningar genom att samordna och effektivisera service och tjänster som Malmöborna behöver och till Malmö stads övriga förvaltningar och kommunala bolag. Vi ansvarar också för förvaltning och byggnation av kommunala fastigheter.

Serviceförvaltningen är fördelat på fem verksamhetsavdelningar och fyra stabsavdelningar. Verksamhetsavdelningarna är:

- Skolrestauranger
- Kommuntjänster
- Kommunteknik
- IT- och digitalisering
- Stadsfastigheter

Verksamheterna är väldigt diversifierade i sina uppdrag och har således olika behov och utmaningar i kompetensförsörjningen.

Sammanfattande analys kompetensutmaningar

Kompetensförsörjningsrapporten 2025 följer rapporteringen från föregående rapport som togs fram 2023.

Serviceförvaltningen har cirka 100 olika yrkesbefattningar där endast fyra yrkesbefattningar har mer än 100 medarbetare. Dessa är lokalvårdare, kock, restaurangbiträde och skötselarbetare. I stora yrkesbefattningar finns det generellt en större utmaning att kompetensutveckla men en mindre sårbarhet i att hitta rätt kompetens. Detta innebär att förvaltningens kompetensutmaningar skiljer sig från övriga förvaltningar i staden då majoriteten av övriga förvaltningar ser kompetensbrist i kvantiteten av medarbetare medan vi ser utmaningar att rekrytera i en del av våra yrkesbefattningar med specialistkompetenser.

De senaste två åren har förvaltningen haft mer än 350 rekryteringar och även om vi inte ser en generell kompetensbrist att rekrytera nya medarbetare efter de kravprofiler som används av Malmö stad ser vi att det generellt är svårare att rekrytera senior kompetens samt specialistkompetens. Senior kompetens innebär medarbetare som har betydelsefull erfarenhet av yrket och det är oberoende på ålder. Specialistkompetens innebär medarbetare som har en specifik kompetens kopplat till exempelvis ett område, en arbetsuppgift eller ett digitalt system. Utmaningar för att attrahera dessa kategorier är ofta kopplade till två punkter: lön och att det är offentlig verksamhet. Några av våra yrkesbefattningar är högt efterfrågande både hos andra offentliga aktörer men även privata och där har förvaltningen stundtals svårt att konkurrera lönemässigt. Dock arbetar flertalet av våra verksamheter med att stärka vårt arbetsgivarvarumärke och lyfter fram de stora fördelar som finns med att arbeta i en offentlig verksamhet, exempelvis den trygga anställningen, distansavtal, utvecklingsmöjligheter och möjlighet att bidra till samhällsnytta. Detta är faktorer som vi vet lockar potentiella medarbetare.

Förvaltningen har de senaste åren ökat digitaliseringen inom förvaltningen. Detta har möjliggjort en effektivare verksamhet med bättre kvalitet. Det har samtidigt visat att vi kan tillvara ta medarbetarnas kompetens bättre och göra våra arbeten än mer attraktiva. Behovet av kompetens kopplat till digitalisering kommer att öka och för att möta den tekniska utvecklingen kommer löpande kompetensutveckling att krävas. Även i yrkesgrupper där digitalisering inte varit en självklarhet tidigare har förvaltningen satsat på att öka den digitala kompetensen vilket har gett en bättre arbetsmiljö, som i sin tur leder till mer välmående medarbetare som vill fortsätta utveckla sin kompetens hos oss, och som även får en större förståelse för sitt och förvaltningens uppdrag. Genom att öka den digitala kompetensen hos medarbetare främjar vi även dem som medborgare då digitaliseringen i samhället ökar, exempelvis i hantering av lön.

Specifik kompetensbrist

Efter genomlysning av serviceförvaltningens kompetensförsörjning framåt ser förvaltningen att inga generella eller stora kompetensbrister föreligger för de kommande 5 åren. Dock är upplevelsen ute i verksamheterna att vissa yrkesbefattningar är svårrekryterade.

Tidigare har olika specifika roller inom IT-specialist-befattningen varit svårrekryterade men i nuläget är branschen tuff och tillgången på jobb sämre vilket vi ser då antalet sökande har gått upp. Vissa områden är fortfarande svåra, exempelvis roller inom IT-säkerhet och IT-infrastruktur.

Kockar har tidigare ansetts vara en befattning med kompetensbrist men verksamheten har arbetat med att ge restaurangbiträden med lång erfarenhet möjlighet att arbeta med kockuppgifter under en period. Således har verksamheten kunnat säkerställa kockkompetens och när behovet uppstår har dessa medarbetare kunnat gå från biträde till kock. Trots att vi ser att 73 medarbetare kommer vara 65+ år om fem år, varav 36 stycken är kockar, ser vi ändå ingen kompetensbrist på lång sikt tack vare denna insats i kombination med att man sett över rekryteringsförfarandet.

På förvaltningens stabsavdelningar har det lyfts fram att vi har flertalet unika roller varav vissa är lättare att hitta kompetens till än andra. Vi har haft möjlighet att rekrytera medarbetare som har erfarenhet av flertalet av våra roller vilket gör stabsverksamheten mindre sårbar. En yrkesbefattning som har varit och som vi ser fortsätter vara svårrekryterad är ekonomer. Vid rekrytering av denna befattning är det många nyexaminerade som söker eller där erfarenheten inte matchar kraven. Förvaltningens lönespann för ekonomer brukar vara en faktor som gör det svårt att kunna rekrytera mer senior erfarenhet.

Inom tekniska yrkesbefattningar, exempelvis fastighetstekniker, elektriker och anläggare upplever verksamheterna det svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Vid rekrytering av lokalvårdare upplever vi inga svårigheter med att anställa väl kvalificerade medarbetare med lång erfarenhet av yrket då städservice har ett starkt varumärke inom branschen. Verksamheten har arbetat mycket med att höja kompetensen via bland annat interna utbildningar och mentorskap. Det har genomförts insatser för den digitala mognaden och språkutveckling vilket har bidragit till en ökad generell kompetens hos medarbetarna.

Flertalet av verksamheterna arbetar mycket med att arbeta i team för att behålla och utveckla kompetens inom organisationen. Medarbetarna lär sig mycket av varandra och får även möjlighet att bredda sin egen kompetens.Handledning mellan seniora och juniora roller är något som finns i flertalet verksamheter vilket även det bidrar till en intern kompetensutveckling.

Chefsförsörjning

Chefsförsörjningen utgör en central del av serviceförvaltningens strategiska kompetensförsörjning. Chefskapet är avgörande för förvaltningens förmåga att attrahera, behålla och utveckla kompetenta och engagerade medarbetare. För att möta framtidens krav och utveckla verksamheten krävs ledare som kan driva förändring, skapa tillit och leda i komplexa sammanhang. Det är därför centralt att ha en tydlig riktning och samsyn kring vilket chef- och

ledarskap som ska prägla förvaltningen. Denna riktning utgår från förvaltningens ledarstrategi, som fungerar som en gemensam grund för alla chefer.

Insatser för chefsförsörjning

För att säkerställa tillgången till rätt ledarkompetens arbetar serviceförvaltningen med ett flertal insatser:

- Ledarforum – ett nätverk för alla chefer som främjar erfarenhetsutbyte och samsyn
- Introduktionsutbildning – erbjuds till samtliga nya chefer
- Utvecklande ledarskap – en del av Malmö stads satsning. Vid årets slut har 88 procent av förvaltningens chefer genomgått programmet
- Reflekterande samtal i grupp – för att främja lärande, reflektion och kollegialt stöd
- Mentorskap – chef till chef, över avdelningsgränser.

Framtida utvecklingsinsatser

För att tillgodose framtida behov av ledarskapsutveckling kommer förvaltningen från 2026 att erbjuda kompetensmoduler som är i linje med ledarstrategin och utvecklande ledarskap. Dessa syftar till att stärka chefernas förmåga att hantera komplexa ledarskapssituationer och skapa hållbara arbetsmiljöer. Exempel på kommande moduler är:

- Utmanande samtal – att konfrontera med personlig omtanke
- Psykologisk trygghet – att bygga en kultur där medarbetare vågar vara öppna och ta risker
- Feedback – att ge och ta emot återkoppling på ett utvecklande sätt.

Uppföljning

Chefernas upplevelse av arbetsmiljö, trivsel och förutsättningar i chefs- och ledarskapet följs upp årligen genom Malmö stads medarbetarenkät. Nya chefer får i enkätform svara på hur de har upplevt första året som chef i förvaltningen. De olika ledarskapsinsatserna följs upp vid avslut. Resultaten används för att kontinuerligt förbättra stöd, vidareutveckla insatserna, säkerställa kvalitet, samt att de möter både individens och organisationens behov.

Uppföljning av budgetmedel från 2025

Språkutveckling och digital mognad – en grund för individens utveckling och verksamhetens framgång

För att möta de krav som ställs på ett professionellt bemötande och god förståelse för Malmö stads välfärdsverksamheter, är språklig kompetens och digital mognad avgörande. Inom serviceförvaltningens verksamheter, där många medarbetare har annat modersmål än svenska, är riktade insatser för språkutveckling centrala för att stärka individens förmåga att kommunicera, förstå sitt uppdrag och utvecklas i sin yrkesroll.

Serviceförvaltningen arbetar aktivt med språkutveckling och digital mognad inom städservice och markskötsel. Detta skapar en lärande kultur där varje medarbetare ges möjlighet att utvecklas, vilket i förlängningen stärker både individens motivation och verksamhetens kvalitet. Detta är ett pågående arbete och för budgetmedlen som använts 2025 ser vi en utveckling i verksamheten genom att medarbetarna har en ökad förståelse för sina uppdrag och genomför dessa med högre kvalitet. Förvaltningen har haft utbildningsinsatser där man har varit noga med att forma utbildningen på rätt sätt och i rätt språknivå genom att ha använt sig av CFER (den gemensamma europeiska referensramen för språk).

Detta är ett långsiktigt arbete och därför har förvaltningen även sökt KOM-KR-medel¹ för 2026. Dessa medel kommer vara en utveckling och påbyggnad av tidigare insatser där vi når fler medarbetare och ha mer direkt undervisning.

Minskad korttidsfrånvaro

Medel beviljades på 200.000 kr och arbetet bedrivs inom ramen för SEF-hälsa. Projektet är i slutfasen och kartläggningssamtalen är genomförda på företagshälsovården Falck. Enskilda samtal och hälsosteget är också genomförda med samtliga deltagare och uppföljningssamtal slutfördes under hösten. Chefshandledningsgruppen pågår och slutförs under våren 2026. Syftet har varit att stärka/stötta chefer som har medarbetare med hög korttidsfrånvaro (sjukfrånvaro) och att bidra till en bättre hälsa samt minskad sjukfrånvaro för medarbetare. Utvalda verksamheter erbjöds tre insatser. Företagshälsovården (Falck) genomförde chefshandledning i grupp och kartläggningssamtal för individer. Hälsosteg i grupp genomfördes av SEF-hälsa. Insatserna kommer att utvärderas och redovisas tills viss del under årsskiftet 2025/2026 samt våren 2026.

Projektet har mottagits väl av verksamheten och man har sett en vinning med att arbeta i tre steg. Utvärdering kommer att genomföras under våren 2026, när chefshandledningsgrupperna är slutförda. Uppföljningen kommer göras genom att jämföra korttidsfrånvaron och det upplevda måendet efter genomförda insatser.

I uppföljningen är förhoppningarna att cheferna har fått ökad kompetens i sitt ledarskap och också kunskap för att kunna agera på tidiga signaler för ohälsa samt att medarbetarna har fått ökad förståelse självledarskap och ”ta hand om sig själv”.

¹ Medarbetare i Malmö stad omfattas av kompetens- och omställningsavtalet, KOM-KR. I avtalet finns det flera nya stöd och villkor som berör medarbetare i Malmö stad.

Äskande och uppföljning av medel 2026

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.

Äskande av medel

Yrkeskategorier	Projektperiod	Antal	Insats	Mål och syfte	Äskade medel	Finansieringsmedel
Lokalvårdare och Grönskötsel	202601-20261231	100	Insatser/utbildning för att främja språkutveckling och öka den digitala mognaden för både lokalvårdare inom enheten städsservice vid kommuntjänster och anställda inom grönyteskötsel samt renhållning vid enheten markskötsel vid kommunteknik.	Serviceförvaltningen vill genom verksamhetsnära insatser stärka medarbetares språkutveckling och digitala mognad inom städsservice och markskötsel. Målet är att öka delaktighet, trivsel och förmåga att utföra arbetet professionellt, samt att medarbetarna ska kunna behålla och utvecklas i sin anställning. Insatserna stärker individens kompetens och anställningsbarhet, samtidigt som de bidrar till högre kvalitet i arbetet.	1 000 000	KOM-KR 24-26

Kompetensförsörjningsplan

Malmö stad upprättar kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan.

Vi som serviceorganisation är starkt beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna utföra vårt uppdrag till övriga staden. Arbetssättet i kompetensförsörjningsfrågan bygger på antagandet om att utveckling kan uppnås om kompetens, uppdrag och förutsättningar kompletterar varandra. Om medarbetares kompetens inte matchar deras uppdrag behöver vi som arbetsgivare anpassa och utveckla antingen uppdraget, kompetensen eller förutsättningarna för att återigen nå balans och en fungerande verksamhet.

Arbetsledare L

Aktivitet	Slutdatum
Chefs- och ledarutveckling	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Introduktion nya chefer Utvecklande ledarskap Serviceförvaltningens ledarforum Implementering av serviceförvaltningens nya ledarstrategi Grundutbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan Mentorskap	
Utförare Serviceförvaltningen och Malmö stad	

Enhetschef C

Aktivitet	Slutdatum
Chefs och ledarutveckling	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Introduktion nya chefer Utvecklande ledarskap Serviceförvaltningens ledarforum Implementering av serviceförvaltningens nya ledarstrategi Grundutbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan Mentorskap	
Utförare Serviceförvaltningen och Malmö stad	

Lokalvårdare

Aktivitet	Slutdatum
Språkutveckling och digital mognad	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Serviceförvaltningen vill genom verksamhetsnära insatser stärka medarbetares språkutveckling och digitala mognad inom städservice och markskötsel. Målet är att öka delaktighet, trivsel och förmåga att utföra arbetet professionellt, samt att medarbetarna ska kunna behålla och utvecklas i sin anställning. Insatserna stärker individens kompetens och anställningsbarhet, samtidigt som de bidrar till högre kvalitet i arbetet.	
Utförare Serviceförvaltningen och Malmö stad	

Sektionschef C

Aktivitet	Slutdatum
Chef och ledarutveckling	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Introduktion nya chefer Utvecklande ledarskap Serviceförvaltningens ledarforum Implementering av serviceförvaltningens nya ledarstrategi Grundutbildning i arbetsmiljö, hälsa och samverkan Mentorskap	
Utförare Serviceförvaltningen i samarbete med arbetsmarknads- och socialförvaltningen	

Skötselarbetare

Aktivitet	Slutdatum
Språkutveckling och digital mognad	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Serviceförvaltningen vill genom verksamhetsnära insatser stärka medarbetares språkutveckling och digitala mognad inom städservice och markskötsel. Målet är att öka delaktighet, trivsel och förmåga att utföra arbetet professionellt, samt att medarbetarna ska kunna behålla och utvecklas i sin anställning. Insatserna stärker individens kompetens och anställningsbarhet, samtidigt som de bidrar till högre kvalitet i arbetet.	
Utförare Serviceförvaltningen i samarbete med arbetsmarknads- och socialförvaltningen	

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Ta fram och implementera serviceförvaltningens medarbetarstrategi	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Efter att ledarstrategin blivit klar tar förvaltningen nästa steg och förnyar medarbetarstrategin, som är ett av fokusområdena i serviceförvaltningens målbild. Syftet är att tydliggöra förväntningarna på våra medarbetare och hur de på bästa sätt kan bidra till verksamheten. Projektgrupp samt arbetsgrupp består av representanter från verksamheterna. Uppdraget är att ta fram ett underlag som ska vara ett stöd i vardagen för chefer och medarbetare och som kan användas i olika samtal på arbetsplatsen. Den förnyade strategin ska vara enkel att förstå, spegla ledarstrategin och bidra till att uppnå kommunfullmäktigemålen och förvaltningens målbild. Den ska skapa en röd tråd utifrån nuvarande styrdokument i Malmö stad och serviceförvaltningen kring medarbetarskap.	
Utförare Serviceförvaltningen	
Omvärldsbevakning för att skapa nya arbetssätt med AI, automatisering och digitalisering	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning En ökad digitalisering inom förvaltningen möjliggör både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Medarbetarnas kompetens kommer att kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Behovet av kompetens kopplat till digitaliseringens utveckling kommer att öka. För att följa med i den tekniska utvecklingen kommer löpande kompetensutveckling att krävas.	
Utförare Serviceförvaltningen	
Medarbetardagar	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning Under en halvdag kommer medarbetarna att ges möjlighet till inblick i flera av förvaltningens verksamheter. Dagen kommer att erbjudas vid flera tillfällen under 2026 så att alla får chans att delta.	
Utförare Serviceförvaltningen	
Arbeta för ett inkluderande och ha en diversifierad personal med en mer jämn fördelning mellan män och kvinnor	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning 27 maj 2025 beslutade servicenämnden att ge serviceförvaltningen i uppdrag att vidta ytterligare åtgärder för att organisationen ska vara inkluderande och ha en diversifierad personal med en mer	

Aktivitet	Slutdatum
jämn fördelning mellan män och kvinnor inom verksamhetsområdena kommunteknik, skolrestauranger och städservice.	
Utförare Serviceförvaltningen	
Plan fri från våld	2026-12-31
Aktivitetsbeskrivning	
Under slutet av hösten 2025 erbjöds förvaltningarna att revidera planen Fri från våld inför planens avslut 2026. Serviceförvaltningen har nu slutfört de planerade aktiviteterna: utbildning för alla chefer och framtagande av en lathund. Inför revideringen klarmarkeras dessa delar och nya aktiviteter kommer tas fram utifrån verksamheternas behov.	
Utförare Serviceförvaltningen	