

Rapport kompetensförsörjning 2025

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Demografisk utveckling och nyttjandegrad

Att prognostisera och planera framtida kompetensförsörjning inom äldreomsorgen är en komplex uppgift som inte kan reduceras till en enkel korrelation mellan demografisk utveckling och personalbehov. Antalet äldre Malmöbor förväntas öka med nästan 9 500 personer över 69 år fram till 2035 och en markant ökning av gruppen 80+ väntas. Samtidigt visar både nationella och lokala analyser att nyttjandet av äldreomsorg inte ökar i samma takt som befolkningen åldras. Tvärtom har andelen äldre som använder hemtjänst eller bor på vård- och omsorgsboenden minskat över tid, vilket indikerar ett uppskjutet vårdbehov. Bakgrundsfaktorer på nationell nivå är ökad livslängd hos befolkningen på grund av förbättrad folkhälsa, medicinska framsteg och förändrade levnadsvanor.

Denna utveckling gör att traditionella prognosmodeller, som utgår från demografiska kurvor, riskerar att överskatta personalbehovet. SKR:s scenarier för perioden 2023–2033 illustrerar detta tydligt: i ett scenario ökar behovet i takt med demografin, medan två alternativa scenarier visar att behoven skjuts fram eller hålls tillbaka mer än livslängdsökningen förklarar.

Ökad komplexitet

Samtidigt ökar komplexiteten i omsorgen. Även om färre äldre nyttjar insatser, har vårdtyngden hos dem som gör det ökat markant. Äldre kan bli friskare och mindre omsorgskrävande, men kan också leva längre med komplex sjukdomsbild. Antalet Malmöbor med omfattande hemsjukvårdsbehov har stigit med 37 procent på två år, och patienter i kategorin avancerad hemsjukvård på vård- och omsorgsboenden och i korttidsverksamheter har ökat med över 200 procent. Allt fler Malmöbor i vård- och omsorgsboende uppvisar svåra beteendemässiga och psykologiska symtom vid demenssjukdom.

Detta innebär att personalbehovet inte bara handlar om volym, utan om kompetensprofil: ökat fokus på omvårdnad och sjukvård och mindre på serviceinsatser, ökade kunskaper inom exempelvis demens, samt förmåga att hantera digitala lösningar och komplexa vårdinsatser. Även nya läkemedel och behandlingsmetoder kan komma att påverka framtida behov av personal, både numerärt och kompetensmässigt med nya och högre kompetenskrav.

Till detta kommer nya krav i socialtjänstlagen (2025:400) som förskjuter fokus mot förebyggande arbete, insatser utan behovsprövning och kunskapsbaserad praktik. Dessa förändringar kräver nya arbetssätt och kompetenser, vilket ytterligare försvårar prognostisering av framtida personalbehov.

Personalpolitiska mål som kan påverka personalbehovet

Personalbehovet styrs inte enbart av demografiska förändringar och nyttjandemönster, utan också av personalpolitiska och organisatoriska ambitioner. Dessa mål syftar till att öka kontinuitet, kompetens och hållbarhet i äldreomsorgen. De är viktiga för kvaliteten men kan samtidigt innebära ett ökat behov av tillsvidareanställd personal och rekrytering.

- **Minska användningen av extern bemanning** för att stärka kontinuitet, kvalitet och minska kostnader, vilket kan kräva fler anställda i egen regi.
- **Minska användningen av timavlönad personal**, vilket kräver fler och flexibla anställda.

- **Fasa ut delade turer** för att förbättra arbetsmiljön, vilket kräver fler anställda.
- **Öka chefstätheten** för att skapa ett mer tillgängligt ledarskap och bättre arbetsmiljö, vilket innebär fler chefer.
- **Höja andelen undersköterskor och minska andelen vårdbiträden bland omvårdnadspersonal** för att höja kompetensnivån, vilket kräver rekrytering och kompetensväxling.

Organisatoriska anpassningar som kan påverka personalbehovet

Förutom personalpolitisk inriktning, demografisk utveckling och förhållanden som nämnden inte har rådighet över, kan anpassningar av organisationen påverka framtida personalbehov. Genom förändrade arbetssätt och tekniska lösningar kan ökningen av personalbehovet komma att dämpas, samtidigt som den nya socialtjänstlagens krav på förebyggande arbete, kunskapsbaserad praktik och digital tillgänglighet tillgodoses.

Exempel på organisatoriska anpassningar som kan påverka framtida personalbehov:

- **Förebyggande insatser** – arbetssätt utvecklas för att möta målgruppen i ett tidigare skede. Andra typer av stöd erbjuds för att öka självständigheten och skjuta upp behovet hos den äldre Malmöbon.
- **Digitalisering och välfärdsteknik** kan frigöra tid och minska personalintensiva moment.
- **Nya arbetssätt och samlokalisering** genom exempelvis hemtjänsthubbar och effektivare bemanningsplanering kan öka samarbetet och minska resursåtgången.
- **Datadriven styrning** – att i beslutsfattandet bättre utnyttja den data nämndens verksamheter producerar kan resultera i bättre planering och uppföljning, vilket minskar ineffektivitet.
- **Kompetensväxling och omfördelning av arbetsuppgifter mellan yrkesroller** kan bidra till ett mer effektivt resursutnyttjande. Exempelvis genom att dela på uppdrag gällande städ och omvårdnad, där båda idag utförs av undersköterskor.

Kompetensgapanalys

Frågan om framtida personalbehov är alltså betydligt mer komplex än en demografisk framskrivning. För att scenarierna ska bli relevanta måste de kompletteras med lokala faktorer som exempelvis socioekonomi, hälsoutveckling, nämndens egna riktlinjer, etc. Under kommande år kommer förvaltningen att utveckla detta analysarbete för att skapa bättre underlag för planering och beslut.

Kompetensgapet påverkas alltså av flera osäkra faktorer som gör att prognoser riskerar att snabbt bli inaktuella – vilket tidigare års kompetensgapanalys tydligt visat. Bedömningen av kompetensgapen på två och fem års sikt utgår från ett scenario där personalbehovet ökar mindre än den demografiska utvecklingen indikerar. Analysen tar hänsyn till nuvarande personalstyrka (oktober 2025) samt de personalpolitiska målen. Sådan hänsyn kommenteras särskilt i nedanstående sammanställning.

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare (december 2024)	Kompetensgap 2 år enligt personalförskrivning	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mkt mer (2 år)	Kompetensgap 5 år enligt personalförskrivning	Mkt mindre, mindre, samma, mer, mkt mer (5 år)	Rekryteringsbehov 2 år enligt prognostiserad personalomsättning	Rekryteringsbehov 2 år enligt prognostiserade pensionsavgångar
Arbets terapeut	111	-6	Mer	-15	Mindre	41	3
Biståndshandläggare	123	-7	Mindre	-17	Mindre	26	2
Fysioterapeut/ Sjukgymnast	111	-6	Mer	-15	Mindre	31	4
Sektionschef	163	-9	Mer	-22	Mycket mer	51	5
Sjuksköterska	309	-17	Samma	-42	Mindre	184	13
Specialistsjuksköterska	104	-6	Samma	-14	Samma	30	9
Specialistundersköterska	16	-1	Mycket mer	-2	Mycket mer	0	1
Undersköterska	2 921	-162	Samma	-393	Samma	715	139
Vårdbiträde	1 002	-57	Mkt mindre	-136	Mkt mindre	178	25

Bedömningarna av kompetensgapets storlek (mycket mindre, mindre, samma, mer eller mycket mer) är i jämförelse med de kompetensgap som beräknats i personalförskrivningen på två och fem års sikt. Personalförskrivningen är en förskrivning av personalbehovet utifrån Malmös prognostiserade demografiska utveckling och nyttjandegraden av äldreomsorg år 2025, och motsvarar alltså ett scenario där behovet korrelerar med demografin.

Arbets terapeut, Fysioterapeut

Bedömningen tar hänsyn till att antalet anställda i oktober 2025 redan motsvarar det förskrivna behovet på två års sikt.

Sjuksköterska

Bedömningen tar hänsyn till att antalet anställda i oktober 2025 redan ligger strax under det förskrivna behovet på två års sikt.

Specialistsjuksköterska

Bedömt ökat behov av specialistkompetens, främst inom vård av äldre, distriktsköterska och medicinsk vård, men även inom diabetesvård, demensvård, palliativ vård och psykiatrisk vård.

Specialistundersköterska

Bedömningen tar hänsyn till att antalet anställda i oktober 2025 är betydligt högre än det förskrivna behovet på två och fem års sikt. Behovet av specialistkompetens bedöms fortsätta öka, med inriktning mot främst demens, psykiatri och rehab.

Sektionschef

Bedömningen tar hänsyn till målet att öka chefstätheten vilket innebär en stor ökning av antalet anställda.

Undersköterska

Bedömningen tar hänsyn till målet att öka andelen undersköterskor bland omvårdnadspersonal för att höja kompetensnivån.

Vårdbiträde

Bedömningen tar hänsyn till målet att öka andelen undersköterskor och till införandet av nya arbetssätt som minskar behovet av serviceinsatser.

Rekryteringsbehov

Tabellen (se ovan) visar det prognostiserade rekryteringsbehovet baserat på två faktorer: de senaste fyra årens genomsnittliga personalomsättning samt beräknade pensionsavgångar utifrån

yrkets åldersstruktur. Beräkningen anger hur många medarbetare som kan behöva rekryteras för att bibehålla dagens personaltäthet.

Den tar däremot inte hänsyn till:

- eventuella rekryteringsbehov för att åtgärda eventuella kompetensgap,
- framtida personalomsättning som avviker från de senaste årens genomsnitt,
- effekter av ett förlängt arbetsliv.

Kompetensgapet är svårt att redovisa som ett kvantifierat rekryteringsbehov och därför sker ingen bedömning av det totala rekryteringsbehovet.

Specifik kompetensbrist

I flera yrkeskategorier finns kompetensområden som bedöms vara särskilt kritiska för kvalitet och utveckling av äldreomsorgen. Bland dessa märks yrkessvenska, formell undersköterskekompetens, utvecklande ledarskap, digital kompetens och kompetenser för att möta nya typer av behov och ohälsa, exempelvis inom demens och psykisk ohälsa. Dessa behov bedöms vara tillräckligt omfattande för att uppmärksammas på stadsövergripande nivå och kräver långsiktiga insatser för kompetensutveckling.

En utmaning är att kvantifiera omfattningen av dessa kompetensgap. Det saknas idag ett kompetenshanteringssystem som ger en samlad bild av medarbetarnas kompetenser, kompetensutvecklingsbehov och genomförda kompetensutvecklingsinsatser. Avsaknaden av ett digitalt stöd för kompetenshantering innebär att det inte kan anges exakt hur många medarbetare som är föremål för kompetensutveckling inom respektive område

Mycket av arbetet med kompetensutveckling sker lokalt – i avdelningar, på enheter och arbetsplatser – men insatserna aggregeras inte alltid till en övergripande nivå. Det skulle kräva manuella sammanställningar och medföra betydande administrativt arbete. Detta gör uppföljning och rapportering på en övergripande nivå svår, samtidigt som det är naturligt att kompetensutveckling hanteras nära verksamheten där behoven uppstår.

Exempel på specifika kompetensbrister som bedöms vara tillräckligt omfattande för att uppmärksammas på stadsövergripande nivå:

Yrkeskategori	Kompetensbrist	Risk kompetensbrist	Sannolikhet kompetensbrist	Kommentar
Alla yrkeskategorier	Digital kompetens	 Allvarlig	 Medel	Digitalisering och införande av välfärdsteknik kräver nya färdigheter, till exempel handhavande av teknik, informationssäkerhet, datadrivet arbetssätt. Det kan innebära att befintlig personal behöver vidareutbildning.
Sammanslagning av yrkesgrupper	Yrkessvenska	 Allvarlig	 Hög	Omfattar främst omvårdnadspersonal. Språkkunskapen är avgörande för patientsäkerhet och kvalitet. Kommande lagkrav innebär att personalen i äldreomsorgen måste ha relevant kunskapsnivå i svenska.
	Grund- och spetskompetens för att möta nya och förändrade målgrupper. T.ex. demens, psykisk ohälsa, mm.	 Allvarlig	 Hög	Omfattar yrkesgrupper som arbetar brukar- och patientnära. Behoven ser olika ut beroende på yrkesgrupp och behöver anpassas löpande för att möta utvecklingen av målgrupperna.
Sektionschef	Utvecklande ledarskap	 Allvarlig	 Medel	Malmö stad har valt modellen Utvecklande ledarskap som grund för vilket ledarskap staden eftersträvar. Kursen utvecklande ledarskap (UL) handlar om att genom reflektion och nya insikter utveckla ledarskapet. Syftet är att skapa en gynnsam utveckling för medarbetare och för verksamheten. Målet är att alla chefer i förvaltningen ska genomgå utbildningen. Till och med november 2025 hade 103 sektionschefer slutfört utbildningen.
Vårdbiträde	Formell undersköterskekompetens	 Allvarlig	 Medel	Den formella kompetensen är avgörande för att säkerställa kvalitet, patientsäkerhet och följsamhet till lagkrav. Detta har blivit än viktigare i och med ökad komplexitet i äldreomsorgen och införandet av den skyddade yrkestiteln för undersköterskor och kravet att fast omsorgskontakt ska vara undersköterska.

Aktivitetsplan

En separat plan för kompetensförsörjning riskerar att hamna vid sidan av den ordinarie styrningen och därmed få svag koppling till verksamhetens prioriteringar och resurser. Kompetensförsörjningsfrågorna är en integrerad del av verksamheten och bör därför hanteras inom den ordinarie verksamhetsplaneringen och målstyrningen – i förvaltningsplanen, avdelningarnas planer och i kommunfullmäktigemålet En god organisation. Att integrera utvecklingsarbete i befintliga strukturer i stället för att skapa parallella processer ligger i linje med stadens mål om att minska den administrativa bördan. Kompetensförsörjningen i äldreomsorgen kräver löpande analys, flexibilitet och kontinuerlig uppföljning – snarare än att separeras från den löpande verksamhetsutvecklingen.

Exempel på förvaltningsövergripande aktiviteter som bedöms vara tillräckligt omfattande för att uppmärksammas på stadsövergripande nivå:

- **Utveckla lönestrukturen** för yrkeskategorier med identifierade behov enligt löneanalys.
- **Arbetsdifferentiering** – testa att styra om arbetsuppgifter till andra yrken, exempelvis städinsatser.
- **Fokus på yrkessvenska** redan vid rekrytering och under anställning för att motverka kompetensbrist: identifiera personal i behov av kompetensutveckling, skapa smidiga vägar till studier, utbilda språkombud och chefer, etc.
- **Fortsätta ledarutvecklingsinsatser** – satsningar på Indirekt ledarskap och Utvecklande ledarskap för chefer
- **Verka för ökad kunskap om äldreomsorgens förutsättningar och villkor** – internt och externt.
- Driva frågan om **branschanpassning av kollektivavtal**.

Uppföljning av medel

I anslutning till kompetensgapanalysen ska varje nämnd redovisa uppföljning av tilldelade medel för kompetensutveckling.

Yrkeskategori	Projektperiod (från - till)	Antal	Insats	Mål o syfte	Åskade medel	Finansieringsmedel	Beviljade medel	Eventuella avvikelser
Undersköterska och vårdbiträde	2025		Kompetensutvecklingsinsats, undersköterska och vårdbiträde	Undersköterske- och språkutbildningar, vikariekostnader och olika delar i valideringen av medarbetares kunskap. Flertalet insatser är sådana som redan är pågående eller tidigare planerade och kan utökas eller intensifieras med extra medel. En insats som är ny och planeras att genomföras är att erbjuda sommarjobb till de elever som går vård- och omsorgsprogrammet.	15 100 000	Budgetmedel 2025	15 100 000	6,1 mkr återfördes
Vårdbiträde	2026	30		Validering och kompletterande studier till undersköterska	1 500 000	KOM-KR 24-26	1 350 000	

Chefsförsörjning

Organisatoriska förutsättningar och nuläge

Att vara första linjens chef i äldreomsorgen är ett komplext uppdrag med flera strukturella utmaningar. Verksamheten bedrivs alla årets dagar, dygnet runt. Verksamheten är spridd över hela staden, vilket innebär att chefer ofta leder arbetsgrupper på olika platser. Särskilt inom hemtjänsten träffar chefen sina medarbetare sällan. Medarbetargrupperna är stora. Det höga

antalet medarbetare per chef är en central faktor som påverkar både chefers arbetsmiljö och medarbetarnas arbetssituation. Kontaktytorna med andra aktörer är ofta omfattande, exempelvis med anhöriga till nämndens målgrupp. Dessutom är chefen en nyckelperson i arbetet med kompetensutveckling och omställningen till nya arbetssätt.

Medarbetarenkäten 2024 visar att chefer i förvaltningen upplever begränsade organisatoriska förutsättningar för sitt uppdrag. Medelvärde för påståendet *"Som helhet har jag bra organisatoriska förutsättningar för att utföra mitt arbete som chef"* var 3,7 (av 5), och något lägre för sektionschefer (3,6). Följdfrågorna pekade på att brist på tid och resurser är den största utmaningen, vilket direkt påverkar möjligheten att utöva ledarskap. Den årliga personalomsättningen bland chefer är kring 16–18 procent de senaste åren.

Åtgärder för att stärka chefers förutsättningar

Arbetet med att stärka chefers förutsättningar sker både förvaltningsövergripande och inom respektive avdelning, eftersom behoven skiljer sig åt mellan verksamhetsområden. Bland de åtgärder som genomförts finns implementering av specialiserade stödfunktioner i kärnverksamheten, såsom koordinering och samordning, professionsstöd, administrativt stöd och planeringsstöd. Förvaltningsgemensamma insatser omfattar bland annat en utvecklad chefsintroduktion och en översyn av modellen för chef i beredskap, med syfte att förbättra förutsättningarna för vila och återhämtning.

Arbetet med att öka chefstätheten har påbörjats och fortsätter kommande år med målet att nå stadens riktvärde om maximalt 30 medarbetare per chef. Samtidigt är det viktigt att understryka att det verkliga högsta antalet medarbetare per chef kan behöva vara lägre för att skapa hållbara förutsättningar.

Kompetensprofil och rekryteringsbas

Nämnden ser att det finns en bred rekryteringsbas av potentiella chefer som saknar formell högskoleexamen men som besitter andra avgörande kompetenser och erfarenheter, exempelvis praktisk erfarenhet av äldreomsorgens verksamhet och ledarskapsförmåga. Detta synsätt stärker möjligheten att säkra chefsförsörjningen långsiktigt, även om vi bedömer att majoriteten av framtida rekryteringar fortsatt kommer att omfatta chefer med högskoleexamen.

Lönebildning

Nämnden har arbetat aktivt med att stärka lönestrukturen för chefer, med målsättningen att den inte ska ligga under stadens genomsnitt. Arbetet har gett resultat, särskilt för sektionschefer, vilket har skapat mer konkurrenskraftiga villkor och är positivt för attraktiviteten. Fortsatt fokus och satsningar krävs för att undvika att halka efter i jämförelse med övriga delar av staden.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling för chefer sker på flera nivåer och omfattar både stadsgemensamma insatser och nämndspecifika satsningar. Bland de senare nämnda finns **ledarutvecklingsgrupper** för erfarna sektionschefer, med fokus på reflektion och kollegialt lärande i samverkan med förskoleförvaltningen. Även konceptet **Nya Ledare** genomförs tillsammans med förskoleförvaltningen. Det är en ledarutvecklingsinsats för de sektionschefer som är nya i sitt chefsuppdrag. Syftet är att utvecklas i sitt ledarskap och på ett tryggt, effektivt och modigt sätt leda sig själv och andra. **Indirekt ledarskap** riktar sig till chefer som leder genom andra. Syftet är att stärka det strategiska ledarskapet och ge verktyg för att påverka organisationen både genom handling och förebild. Satsningen kompletterar det långsiktiga arbetet med **Utvecklande ledarskap**, det koncept som utgör Malmö stads ledningsfilosofi.